

Johannes Vähänen

**MOTIVAATION JOHTAMINEN HENKILÖKOHTAISessa
MYYNtITYÖSSÄ**

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

Huhtikuu 2015

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Ylivieska	Aika Huhtikuu 2015	Tekijä Johannes Vähänen
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi Motivaation johtaminen henkilökohtaisessa myyntityössä		
Työn ohjaaja Pekka Paajanen	Sivumäärä 75 + 11	
Työelämäohjaaja Jouni Röksä		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja oli myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten etujärjestö MMA. MMA:n tehtävänä on valvoa ja kehittää jäsentensä yhteiskunnallisia, taloudellisia ja ammatillisia etuja sekä kehittää jäsentensä ammattitietoja ja -taitoja.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitkä asiat motivoivat myyntityötä tekeviä henkilöitä heidän työssään ja millä tavalla nämä asiat toteutuvat. Tällä tiedolla on merkitystä erityisesti johtamisen kehittämisessä ja henkilöiden tarpeiden huomioimisessa muuttuvassa työympäristössä. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti siihen, miten johtaminen ja esimiestyö, oma tiimi, oma työ ja tavoitteet sekä muut asiat vaikuttavat motivaatioon ja miten näitä asioita johdetaan.</p> <p>Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin henkilökohtaista myyntityötä, johtamista sekä motivaatiota. Henkilökohtaista myyntityötä tarkasteltiin osana markkinoinnin kilpailukeinoja ja tarkasteltiin myyntityöhön vaikuttavia tekijöitä ja erilaisia tapoja tehdä myyntiä. Johtamista tarkasteltiin ihmisten, asioiden ja itsensä johtamisen näkökulmasta. Motivaatiota tarkasteltiin tärkeimpien motivaatioteorioiden kautta, sekä erityisesti myyntityön motivaation johtamisen näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin sähköpostikyselynä MMA:n jäsenrekisteriin marras-joulukuussa 2014. Kysely lähetettiin 865 jäsenelle, joista 164 vastasi kyselyyn. Kyselyn vastausprosentti oli 19 %.</p> <p>Tutkimus osoitti, että henkilökohtaisen myyntityön motivaation johtamisessa on kehittämistä. Vastaajat kokivat, että melkein kaikissa kysytyissä asioissa liittyen johtamiseen, omaan tiimiin, omaan työhön sekä tavoitteisiin on kehittämistä, jotta mahdollisimman motivoiva työympäristö toteutuisi. Henkilökohtaisen myyntityön motivaation johtamista voidaan kehittää luomalla tasapainoa vapauden ja vastuiden välille sekä luottamalla työntekijöihin ja ottamalla heitä mukaan päätösprosessiin.</p>		

Asiasanat

esimiestyö, henkilökohtainen myyntityö, motivaatio

ABSTRACT

Unit Ylivieska	Date April 2015	Author Johannes Vähänen
Degree programme Business and Administration		
Name of thesis Motivation leadership in personal selling		
Instructor Pekka Paajanen		Pages 75 + 11
Supervisor Jouni Röksä		
<p>This thesis was commissioned by sales and marketing professional's interest group MMA. The mission of MMA is to monitor and develop its member's public, financial and professional interests and develop its member's professional knowledge and skills.</p> <p>The aim of this work was to find out the factors that motivate people working in personal selling and how these factors are realizing at the moment. This information is relevant especially when developing leadership and developing the observation skills of leaders in a changing environment. This thesis is focusing in particular in on how leadership and management, own team, own work and goals and others effect motivation and how these factors are led.</p> <p>The theoretical part of this thesis focused on personal selling, leadership and motivation. Personal selling was viewed as a part of the marketing mix. Also the different styles of making personal sales and the factors affecting it was viewed. Leadership was viewed from leading people, managing and self-leadership. Motivation was viewed from the mos important motivation theories and especially from the viewpoint of personal selling.</p> <p>The study was carried out by conducting an e-mail survey to MMA's membership register in November-December 2014. The questionnaire was sent out to 865 members, from which 164 responded. The response rate was 19 %.</p> <p>The results of the study indicated that there is room for development in motivation leadership in personal selling. The responders felt that almost in everything asked about leadership, own team, own work and goals has room for development. Motivation leadership in personal sales can be developed by creating balance between freedom and responsibilities and trusting the employees and by taking them into the decision making process.</p>		

Keywords

leadership, motivation, personal selling

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYS

KUVIOLUETTELO

TAULUKKOLUETTELO

1	JOHDANTO	1
2	HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ	3
2.1	Henkilökohtainen myyntityö osana markkinoinnin kilpailukeinoja	5
2.2	Myyntityön tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät	7
2.3	Myyntiprosessi	12
2.4	Erilaisia myyntityylejä	13
3	JOHTAMINEN	17
3.1	Johtaminen käsitteenä ja sen ulottuvuudet	17
3.1.1	Asioiden johtaminen	20
3.1.2	Ihmisten johtaminen	20
3.1.3	Itsensä johtaminen	23
3.2	Esimiestyö	26
4	MOTIVAATIO	30
4.1	Motivaation käsite ja merkitys	30
4.2	Motivaatioteorioita	31
4.2.1	Maslowin tarvehierarkia	31
4.2.2	McGregorin X- ja Y-teoria	33
4.2.3	Locken päämääräteoria	33
4.2.4	Herzbergin kaksifaktoriteoria	34
4.2.5	Vroomin odotusarvoteoria	39
4.3	Henkilökohtaiset palkitsemisjärjestelmät	40
4.4	Motivaation johtaminen myyntityössä	41
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	45
5.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	45
5.2	Muuttujat ja mittarit	45
5.3	Aineiston hankinta ja analysointi	46
5.4	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	46
5.5	Tutkimusaineiston kuvaus	47
6	TUTKIMUSTULOKSET	53
6.1	Johtamisen ja esimiestyön vaikutus vastaajien työmotivaatioon	53
6.2	Tiimin vaikutus vastaajien työmotivaatioon	57
6.3	Omaan työhön liittyvien asioiden vaikutus vastaajien työmotivaatioon	59
6.4	Tavoitteiden ja muiden tutkittujen asioiden vaikutus vastaajien työmotivaatioon	62

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	67
7.1 Tutkimuksen tarkoitus ja toteutus	67
7.2 Myyntityössä toimivien henkilöiden antamat vastaukset tutkimusongelmiin	67
7.2.1 Mitkä tekijät vaikuttavat henkilökohtaista myyntityötä tekevän henkilön työmotivaatioon?	68
7.2.2 Miten työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä johdetaan?	68
7.3 Ajatuksia henkilökohtaisen myyntityön motivaation johtamisen kehittämisestä	69
7.4 Tutkijan arviointia tutkimuksesta	70

LÄHTEET	72
----------------	-----------

LIITTEET

KUVIOLUETTELO	SIVU
KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	2
KUVIO 2. Myyjän roolit	4
KUVIO 3. Markkinoinnin kilpailukeinot	6
KUVIO 4. Myyntitulokseen vaikuttavat tekijät	8
KUVIO 5. Myyntityössä menestymiseen vaikuttavat tekijät	10
KUVIO 6. Myyjän suoritustason tekijät	10
KUVIO 7. Myynnin eri tyylit ja myyjäprofiilit	14
KUVIO 8. Johtamisen eri tasot	18
KUVIO 9. Johtamisen piirre- ja prosessiteorian ominaisuudet	23
KUVIO 10. Oy Minä Ab –malli	24
KUVIO 11. Esimiesosaamisen kokonaisuus	26
KUVIO 12. Maslowin tarvehierarkia Lehtovaaran jaottelun mukaan	31
KUVIO 13. Eri tekijöiden vaikutus työmotivaatioon	37
KUVIO 14. Myyjän työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä	41
KUVIO 15. Vastaajien sukupuolijakauma	48
KUVIO 16. Vastaajien ikäjakauma	48
KUVIO 17. Koulutustaso	49
KUVIO 18. Työnantajan toimiala	49
KUVIO 19. Palkkauksen muoto	50
KUVIO 20. Vastaajien ensisijainen työtehtävä	51
KUVIO 21. Toimiiko vastaaja esimiesasemassa, eli onko hänellä alaisia	51
KUVIO 22. Vastaajien työkokemus vuosina	52

TAULUKKOLUETTELO	SIVU
TAULUKKO 1. Myyntiprosessien vaiheiden vertailu laatijan mukaan	13
TAULUKKO 2. Yhteenveto johtamisen ja esimiestyön vaikutuksesta työmotivaatioon	54
TAULUKKO 3. Yhteenveto johtamisen ja esimiestyön toteutumisesta vastaajan työssä	55
TAULUKKO 4. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät sekä niiden toteutuminen työympäristössä	56
TAULUKKO 5. Johtamisen ja esimiestyön summamuuttujien keskiarvot ja -hajonnat	56
TAULUKKO 6. Yhteenveto tiimiin liittyvien asioiden vaikutuksesta työmotivaatioon	57
TAULUKKO 7. Yhteenveto tiimiin liittyvien asioiden toteutumisesta työyhteisössä	58
TAULUKKO 8. Tiimin vaikutus motivaatioon ja toteutuminen vastaajan työympäristössä sekä näiden ero ja tilastollinen merkitsevyys	59
TAULUKKO 9. Tiimiin summamuuttujien keskiarvot ja -hajonnat	59
TAULUKKO 10. Yhteenveto oman työn vaikutuksesta työmotivaatioon	60
TAULUKKO 11. Omaan työhön liittyvien asioiden toteutuminen vastaajan työyhteisössä	61
TAULUKKO 12. Omaan työhön liittyvien asioiden vaikutus motivaatioon ja toteutuminen vastaajan työympäristössä sekä näiden eron tilastollinen merkitsevyys	61
TAULUKKO 13. Oman työn summamuuttujien keskiarvot ja -hajonnat	62
TAULUKKO 14. Yhteenveto tavoitteiden ja muiden asioiden vaikutuksesta työmotivaatioon	63
TAULUKKO 15. Tavoitteisiin ja muuhun liittyvien asioiden toteutuminen vastaajan työyhteisössä	64
TAULUKKO 16. Tavoitteisiin ja muuhun liittyvien asioiden vaikutus motivaatioon ja toteutuminen vastaajan työympäristössä.	65

1 JOHDANTO

Nykyajan nopeasti muuttuva kilpailuympäristö tuo uudenlaisia haasteita yritysten johtamiseen. Globalisaatio kiristää kilpailua ja muokkaa kilpailun lainalaisuuksia yhä nopeammassa syklissä. Johtajien mahdollisuus luoda yksityiskohtaisia ohjeita kentällä tapahtuvaan myyntityöhön on hankaloitunut huomattavasti asiakkaiden liikkueessa nopeammin myös maailmanlaajuisten trendien perässä. Nykyajan johtaminen vaatiikin siis, että kentällä oleville myyjille annetaan vapautta ja vastuuta ratkaista yhä suurempia ongelmia, jotta asiakkaan tarpeisiin voidaan reagoida nopeasti. Myyjän ammattitaito on ymmärretty tietojen ja taitojen yhdistelmänä, mutta parhaat myynnin johtajat ymmärtävät motivaation tärkeyden tuloksellisessa myyntityössä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat myyntityötä tekevien henkilöiden motivaatioon sekä sitä, miten näitä tekijöitä johdetaan. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten etujärjestö MMA.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin myyntialalla toimivia, ei-esimiesasemassa olevia henkilöitä Suomesta. Tutkimusongelmia on kaksi.

Tutkimusongelma 1:

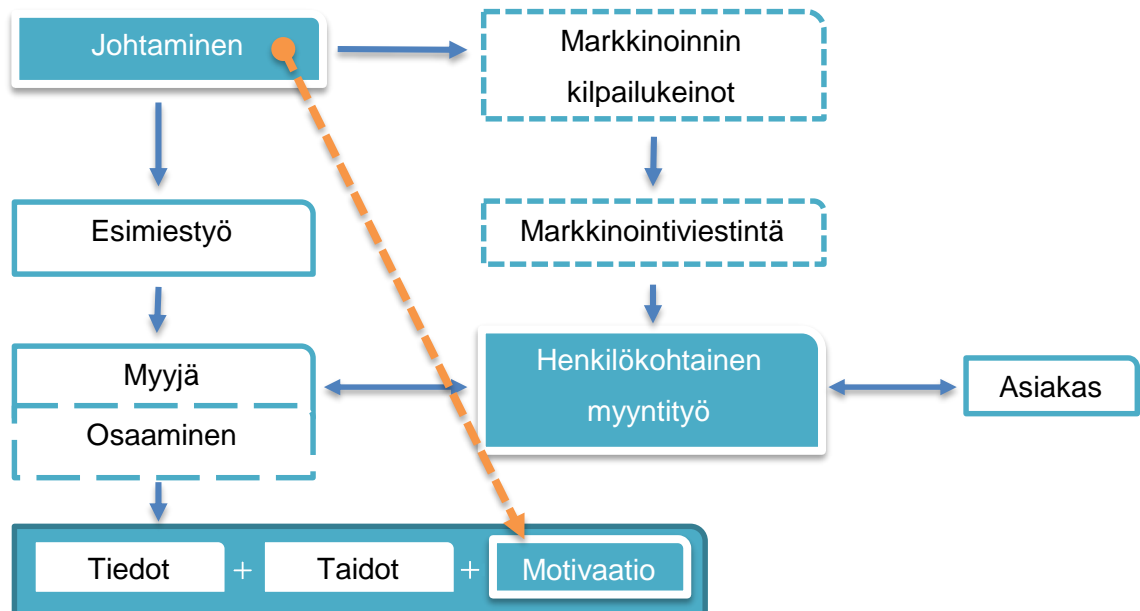
Mitkä tekijät vaikuttavat henkilökohtaista myyntityötä tekevien henkilöiden työmotivaatioon?

Tutkimusongelma 2:

Miten työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä johdetaan?

Opinnäytetyön viitekehys koostuu käsitteistä johtaminen, henkilökohtainen myyntityö sekä motivaatio. Kuviosta 1 nähdään näiden käsitteiden välinen vuorovaikutus. Opinnäytetyön yläkäsitteenä voidaan pitää johtamista. Esimiestyössä johtamista käytetään välineenä myyjän opastamiseen ja ohjaamiseen. Myyjä tarvitsee työssään osaamista, joka koostuu tiedoista, taidoista ja motivaatiosta. Opinnäytetyössä

keskitytään nimenomaan myyjän motivaation johtamiseen. Myyjän työnä on toimia henkilökohtaisessa myyntityössä, joka on osa markkinointiviestintää ja laajemmin osa markkinoinnin kilpailukeinoja. Myyjä toimii kaksisuuntaisessa, vuorovaikutteisessa suhteessa asiakkaansa kanssa.



KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

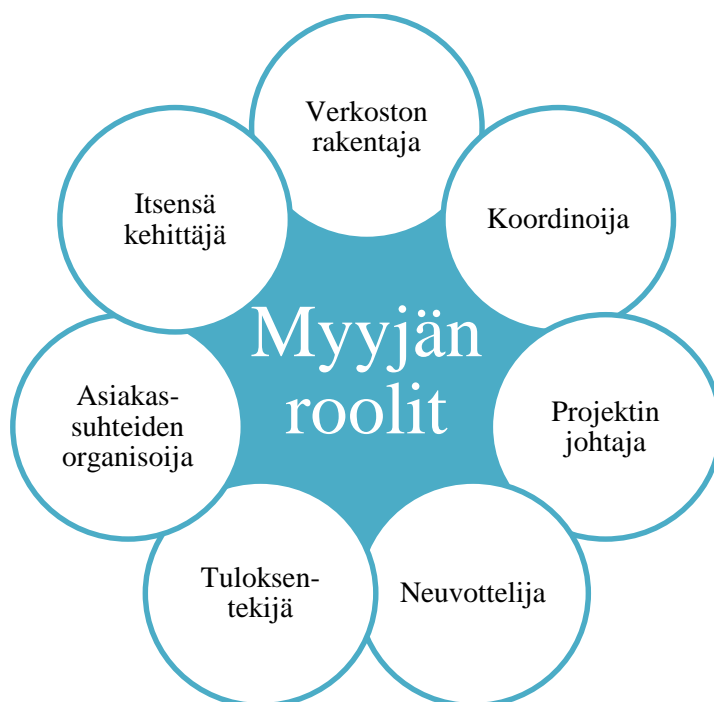
Työ etenee niin, että luvussa 2 käydään läpi henkilökohtaisen myyntityön käsitettä, miten se asemoituu markkinoinnin kilpailukeinoihin ja mitkä asiat vaikuttavat myyntityön tuloksellisuuteen. Luvussa 3 avataan johtamisen käsitettä ja esimiestyön ominaispiirteitä. Luku 4 koskee motivaatiota ja sen ymmärtämistä osana myyjän ammattitaitoa. Luvussa 5 esitellään tutkimuksen toteutuksen kulku ja luvussa 6 käydään läpi tutkimuksen tulokset. Luku 7 sisältää tutkijan johtopäätökset sekä pohdinnan aiheesta.

2 HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ

Henkilökohtainen myyntityö toteutetaan henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Hyvän tuloksen saaminen perustuu asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen ja niiden täyttämiseen. (Anttila & Iltanen 1993, 255.) Saxe ja Weitz (1982, 343) määrittelevät asiakaslähtöisen henkilökohtaisen myynnin olevan sitä, että asiakasta autetaan sellaisen ostopäätöksen tekemisessä, joka täyttää asiakkaan tarpeen. Tuotteet eivät kuitenkaan itsessään myy itseään, jolloin myyntiin tarvitaan asiakas tuntevaa henkilöä (Anttila & Iltanen 1993, 255). Bergström ja Leppänen (2003, 360) huomauttavat vielä, että myyjän asiantuntemusta ja osaamista tarvitaan, jotta saadaan asiakkaan tarpeet tyydytettyä.

Alanen, Mätkä ja Sell (2005, 14) toteavat myös, että keskustelun ja dialogin luomista ei vielä kukaan ole mahdollista rakentaa täysin koneellisesti. On huomioitava, että mitä tärkeämmästä tuotteesta tai palvelusta on kyse, sitä monimutkaisempaa ja haastavampaa myyjän työ on. Henkilökohtaisessa myynnissä myyjän tehtävä on vaikuttaa asiakkaaseen niin, että tämä tekee myyjän kannalta myönteisiä päätöksiä. Tämä tarkoittaa kauppaa, eikä vain kerran, vaan mahdollisimman usein. Myyjän tulos syntyy asiakkaan myönteisistä päätöksistä. (Alanen ym. 2005, 14.)

Myyntin eri tehtävät ovat muuttuneet laajoiksi kokonaisuuksiksi sekä moniulotteisiksi vaikuttamistilanteiksi. Työ sisältää kommunikointia, keskustelua, kuuntelemista, verbaalisten ja non-verbaalisten viestien lähettämistä ja vastaanottamista. Samalla työ on vaikuttamista, vakuuttamista ja välittämistä asiakkaasta. (Alanen ym. 2005, 24–25.) Myyjän erilaisia, vaativia rooleja kuvaa kuvio 2. Siitä nähdään, että myyjän tulee toimia hyvin erilaisissa tilanteissa niin asiakkaan kuin itsensäkin kanssa. Itsensä johtaminen sekä asiakkuuksien hallinta nousevat pintaan kuviota tutkittaessa, sillä niiden hallinnalla saadaan kuvion mukaiset roolit onnistumaan.



KUVIO 2. Myyjän roolit (mukaillen Alanen, Mäkiä & Sell 2005, 14)

Ei ole ollenkaan varmaa, että asiakas löytää tuotteen tai varsinkaan, että hän vakuuttuisi tuotteen sopivuudesta itsellensä. On käytettävä siis henkilökohtaista myyntityötä välineenä asiakkaan saamiseen. (Alanen ym. 2005, 13.) Kotler ja Keller (2012, 553) huomauttavat, että suurin osa yrityksistä käyttää henkilökohtaista myyntityötä tekeviä myyntiedustajia potentiaalisten asiakkaiden etsimiseen, suhteiden kehittämiseen asiakassuhteiksi sekä yrityksen myynnin kasvattamiseen.

Henkilökohtaisen myyntityön tekee erikoiseksi myös se, että myyjän tärkein työväline on hän itse. Myyjälle alan tietotaito, osaaminen sekä ihmissuhdetaidot ovat ensisijaisen tärkeitä työkaluja. Myyntityö ei enää ole tuotteesta puhumista tai myyntineuvottelun toteuttamista, vaan lisäarvon myymistä. (Alanen ym. 2005, 24–25.) Anttilan ja Iltasen (1993, 255) mukaan myyntityön tarkoituksena sekä tavoitteena on auttaa asiakasta ostamaan kulloiseenkin tilanteeseen sopiva tuote tai palvelu niin, että se on niin asiakkaalle kuin myyvälle yritykselle kannattavaa. Tällöin puhutaan win-win-tilanteen aikaansaamisesta asiakkaan ja myyjän välille (Covey 2006, 218).

Henkilökohtaisen myyntityön edut ovat moninaiset. Henkilökohtainen ote vuorovaikutukseen on vaikuttavin viestinnän muoto ja se on hyvä keino erottua kilpailijoista.

Myyjällä on myös mahdollisuus sopeuttaa omaa sanomaansa ja toimintaansa tilanteen mukaan. Hän voi myös käyttää kaikkia vuorovaikutuksen keinoja asiakkaan reaktioiden mukaan. Henkilökohtainen kontakti luo myös mahdollisuuden tarjota lisää tietoa tuotteista, vahvistaa myönteistä ilmapiiriä, vähentää ennakkoluuloja sekä luo mahdollisuuden jakaa ja saada tuoreinta tietoa. Myyjällä on myös erinomainen tilanne päästä vaikuttamaan ostajan ostokäyttäytymiseen ja -haluihin varhaisessa vaiheessa. Ostajaa voidaan auttaa selvittämään tarpeensa tarkemmin ja samalla hänen ostohalukkuutta voidaan herättää paremmin. Esille nouseviin vastaväitteisiin voidaan myös pureutua saman tien. Ei pidä myöskään unohtaa, että asiakkaan luottamuksen saamisen kannalta henkilökohtainen kontakti on yksi parhaista vaihtoehdoista. (Alanen ym. 2005, 15–16.)

Yritykset ovat kuitenkin heränneet henkilökohtaisen myyntityön tuomiin kustannuksiin. Se tuo lisäkustannuksia palkkojen, bonuksien, matkakustannusten ja erilaisten etujen muodossa. Nämä luovat osaltaan tarvetta kehittää myyntihenkilöstön laatua ja tuloksia. Parempiin tuloksiin päästään paremmalla henkilöstön valinnalla, koulutuksella, ohjauksella, palkitsemisella sekä motivoinnilla. (Kotler & Keller 2012, 553.)

2.1 Henkilökohtainen myyntityö osana markkinoinnin kilpailukeinoja

Markkinoinnin kilpailukeinot ovat taktisia markkinointikeinoja, jotka koostuvat kaikista niistä asioista, mitä yritys voi tehdä vaikuttaakseen tuotteen tai palvelun kysyntään. Nämä mahdollisuudet voidaan jakaa neljään P:hen, joita ovat tuote (product), hinta (price), markkinointiviestintä (promotion) sekä jakelu (place). (Kotler & Keller 2005, 25.) Kuviosta 3 nähdään henkilökohtaisen myyntityön sijoittuminen markkinoinnin kilpailukeinojen kenttään. Se on osa markkinointiviestintää mainonnan, suhdetoiminnan ja myynninedistämisen kanssa.



KUVIO 3. Markkinoinnin kilpailukeinot (mukaillen Manning, Ahearne & Reese 2012, 64)

Kun organisaatio ottaa markkinoinnin 4P-mallin käyttöön sen täytyy päättää, kuinka paljon rahaa ja aikaa kuhunkin kilpailukeinoon käytetään. Henkilökohtainen myyntityö on usein käytettävistä markkinointikeinoista tärkein, mutta usein myös kallein. Esimerkiksi Yhdysvalloissa henkilökohtaiseen myyntityöhön käytetään yli neljä kertaa enemmän rahaa kuin mainostamiseen. (Manning, Ahearne & Reese 2012, 64.)

Henkilökohtaista myyntityötä pidetään erityisen tärkeänä yrityksiin ja organisaatioihin kohdistuvassa, esimerkiksi teknisten tuotteiden, markkinoinnissa. Henkilökohtainen myyntityö korostuu myös kuluttajamarkkinoinnissa silloin, kun myytävä tuote on harvoin ostettava kestävyödyke tai palvelu. Rutiinomaiset myyntityöt ovat automatisoitumassa ja henkilökohtaiseen myyntityöhön myyjälle on jäämässä asiakkaiden hankinta, neuvonta ja suhteen ylläpito. (Bergström & Leppänen 2003, 359.)

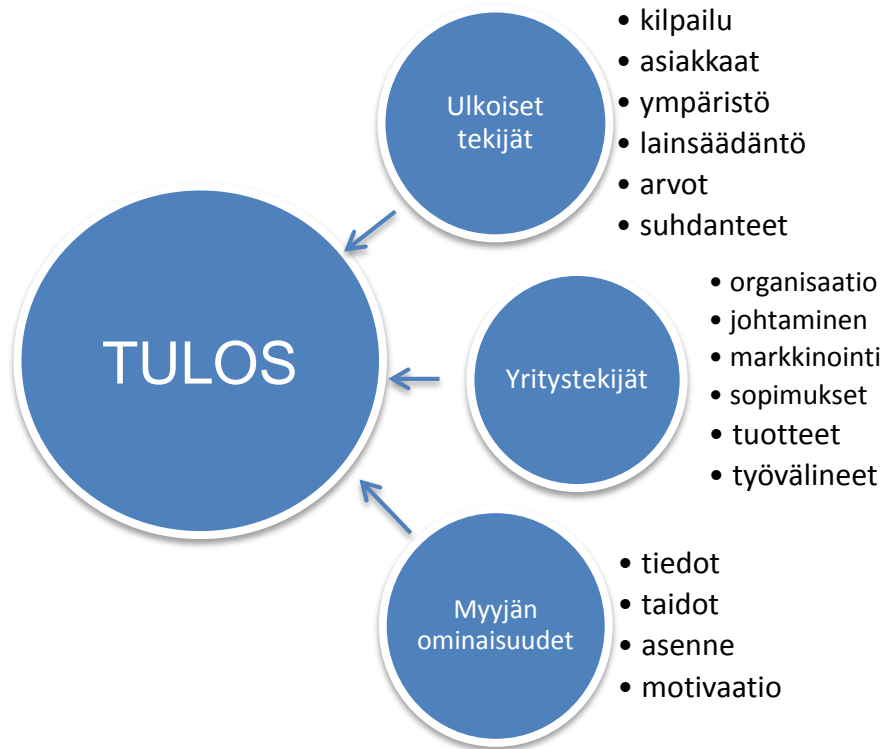
Myyntityö on vieläkin ammattina aliarvostettu. Vuonna 2010 tehty Suomen Kuvalehden tutkimus 380 eri ammatin arvostuksesta kertoo vähiten arvostetun ammatin olevan ovelta ovelle -myyjä ja vastaavasti Iltalehden kyselyn mukaan puhelinmyyjä oli inhotuin samana vuonna (Suomen Kuvalehti 2010; Iltalehti 2010).

2.2 Myyntityön tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät

Myyntityön tuloksellisuuteen vaikuttavat sekä ulkoiset tekijät että sisäiset eli yritystekijät. Ulkoisiin tekijöihin lasketaan esimerkiksi yleinen markkinatilanne, rahan arvo, ostovoima, poliittinen tilanne, onnettomuudet, lait ja asetukset. Nämä voivat joko tukea tai hankaloittaa myyjän työtä, eikä yksittäinen myyjä voi vaikuttaa näihin. Ammattimainen myyjä osaa kuitenkin ottaa nämä seikat huomioon ja käyttää niitä hyödykseen. Voidaan kiteyttää, että mikäli ammattimainen myyjä ei voi muuttaa epäsuotuisia ulkoisia tekijöitä on hänen itse muututtava. (Alanen ym. 2005, 16.)

Sisäisiin tekijöihin luetaan kuuluvaksi esimerkiksi yrityksen tuotteet, organisaatio, markkinointi, johtaminen ja työvälineet. Näihin on mahdollisuus vaikuttaa niin yrityksellä kuin myyjälläkin. Sisäisiä tekijöitä voidaan joutua muuttamaan ulkoisten tekijöiden muuttuessa. Myyjän tulee olla hereillä ja ilmoittaa ulkoisissa tekijöissä tapahtuvista muutoksista organisaatioon, mikäli sitä tietoa ei siellä ennestään ole. Tällä tavalla toimiessaan myyjällä on toimivassa ja hyvässä organisaatiossa mahdollisuus vaikuttaa koko yrityksen myyntitoimintaan. (Alanen ym. 2005, 16.)

Myyjän menestystä mitataan myyntituloksella. Tätä voidaan ilmaista esimerkiksi liikevaihdolla, asiakkaiden lukumäärällä, markkinaosuudella, katteella tai myyntimäärällä. Myyjän ammattia kuvaa myös se, että työn tulos on selvästi nähtävissä. (Alanen ym. 2005, 16.) Myyntitulokseen vaikuttavia tekijöitä havainnollistetaan kuviossa 4. Siitä nähdään, että tekijät voidaan karkeasti jakaa kolmeen osaan; ulkoisiin tekijöihin, yritystekijöihin sekä myyjän ominaisuuksiin.



KUVIO 4. Myyntitulokseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Alanen ym. 2005, 17)

Myynnin tuloksellisuuteen vaikuttavat myös useat käyttäytymiseen, teknologiaan ja johtamiseen liittyvät voimat. Asiakkaiden reagoidessa muuttuvaan toimintaympäristöön, myynnin tulee muokata toimintaansa vastaavasti. Asiakkaan toimintaa muuttaa asiakkaiden halu saada alati parempia tuotteita ja palveluita, asiakkaiden ostomyyntitilanteiden välttäminen, suurostajien jatkuva määrällinen kasvu, markkinoiden globalisaatio sekä niiden hajautuminen. (Jobber & Lancaster 2009, 112.)

Talouden suhdanteet vaikuttavat ulkoisena tekijänä lähes jokaisella alalla. Suhdanteeksi kutsutaan talouden kasvuvauhdin vaihtelua (Pekkarinen & Sutela 2004, 126-127). Esimerkiksi mainostoiminnassa on viime vuosina nähty suuria muutoksia yleisen ostokäyttäytymisen muuttuessa. Perinteinen painettu mainos menettää koko ajan arvoaan ja mainostoimistojen tulee voida reagoida tähän omalla toiminnallaan. Sähköiset kanavat ovat tuoneet uuden tavan markkinoida tuotteita, joihin yritykset ovat tarranneet kiinni. Näiden etuna on kohdentamisen helppous sekä seurattavuus. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2013.)

Suhdannevaihteluun voi olla useita syitä, mutta kokonaiskysynnällä on tässä merkittävä rooli. Kokonaiskysyntä koostuu neljästä osa-alueesta. Näitä ovat yksityinen kulutuskysyntä, yksityiset investoinnit, julkinen investointi- ja kulutuskysyntä sekä vienti. Näiden muuttuessa tapahtuu suhdannevaihtelua. Kulutustottumuksiin vaikuttaminen voi olla haastavaa, mutta tulojen muuttuessa ihmisten kulutuskäyttäytymisen muuttuu. Joskus voi kuitenkin tapahtua merkittäviä muutoksia myös ostotottumuksissa, esimerkiksi lain muuttuessa tai heikon taloustilanteen vallitessa. (Koskela & Rousu 2004, 96–98.)

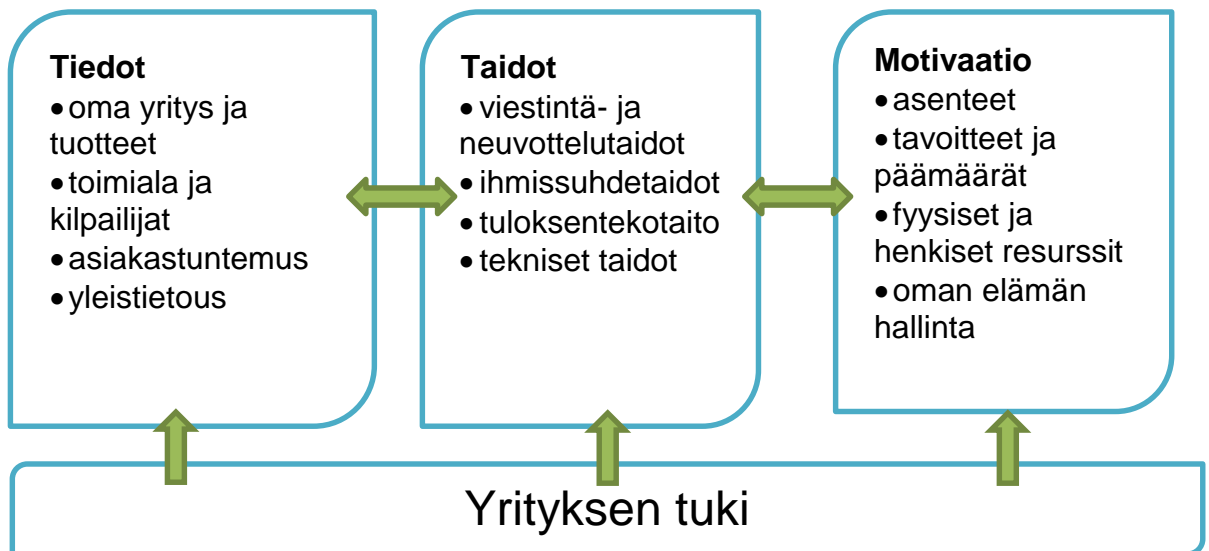
Mikäli julkisen tahot haluavat tasoittaa suhdannevaihteluja, ne voivat vaikuttaa siihen julkisen kysynnän kautta. Suomen ollessa vientikysynnästä riippuvainen maa, on toivottavaa että julkiset tahot toimivat oletetusti, kun suhdannevaihteluja syntyy. Tämä tarkoittaa sitä, että julkiset tahot lisäävät kysyntää laskusuhdanteissa ja vähentävät noususuhdanteissa. (Koskela & Rousu 2004, 98–99.)

Bergström ja Leppänen (2003, 361) kuvaavat myyntihenkilöstön tärkeimmiksi henkilökohtaisiksi ominaisuuksiksi kommunikaatiotaidot, sopivan persoonallisuuden, päättäväisyyden, tuotetuntemuksen sekä motivaation. Tuloksellisessa myyntityössä korostuvat vahva itsetunto sekä oman työn ja itsensä johtaminen (Alanen ym. 2005, 17).

Suomalaisia myyjiä selvittäneen tutkimuksen mukaan tehokas myyjä on asiakas-suuntautunut, uskoo työntekoon ja on innostunut työstään. Hänen henkilökohtainen motivaationsa ja asenteensa ovat siis keskeinen tekijä myyntityössä menestymiselle. Henkilökohtaiset ominaisuudet eivät kuitenkaan yksinään riitä, vaan tarvitaan myös yrityksen tukea. (Bergström & Leppänen 2003, 361–362.) Tätä yhtälöä kuvataan kuviossa 5.

Lindroos ja Lohivesi (2004, 165) taas näkevät henkilöstön suoritustasoon vaikuttavat tekijät yksinkertaistettuna kuvion 6 mukaisesti. Organisaatioissa usein panostetaan osaamisen ja resurssien kehittämiseen, mutta motivaation huomioiminen jää toissijaiseksi. Kuvioista 6 nähdään, että koulutettu myyntihenkilö, jolla on resurssit

kunnossa on tehokas työntekijä vasta, kun hänen motivaationsa on korkealla tasolla.



KUVIO 5. Myyntityössä menestymiseen vaikuttavat tekijät (Bergström & Leppänen 2003, 361)



KUVIO 6. Myyjän suoritustason tekijät (mukaillen Lindroos & Lohivesi 2004, 165)

Kymmenen tärkeintä menestystekijää myynnissä ovat seuraavat (Jobber & Lancaster 2009, 7):

1. kuuntelutaidot
2. seurantataidot (Follow-up skills)
3. myyntityylin muokkaaminen tilanteeseen sopivaksi
4. sisukkuus, tehtävien tekeminen loppuun
5. organisointitaidot
6. kommunikointitaidot (Verbal communications skills)
7. vuorovaikutustaidot kaikkien organisaatiotasojen kanssa
8. vastaväitteiden käsittelytaidot
9. kaupan päättämistaidot
10. henkilökohtainen suunnittelu ja ajankäytön hallinta.

Menestyvään myyntiin liitetään kysymysten esittäminen, tuotetiedon tarjoaminen ja vertailu sekä väitteiden tukeminen todisteilla. Myös ihmissuhdetaidot ovat tärkeä osa menestyvää myyntiä. Tärkeää on asiakkaan näkökannan huomioiminen, asiakkaan näkemysten hyväksyminen, asiakkaan tukeminen ja jännityksen purkaminen. (Jobber & Lancaster 2009, 249.) Yksi tärkeimmistä myyjän ominaisuuksista on tunneäly, eli kyky havaita ja tunnistaa tunteita sekä itsessä että muissa. Myös motivoituminen ja tunteiden hallinta niin itsessä kuin muissakin on osa tunneälyä. Näiden hallinta auttaa vastaamaan asiakkaan tunteisiin oikealla tavalla. (Alanen ym. 2005, 18.)

Osa ihmissuhdetaidoista on synnynnäisiä, mutta niitä voidaan kehittää myös harjoittelemalla (Bergström & Leppänen 2003, 362). Myyjällä tulee myös olla tarkka tietämys asiakkaista ja hänen tulee nähdä vaivaa ja luottaa omiin kykyihinsä. Tutkimukset osoittavat myös myyntikoulutusten parantavan myyntituloksia. Koulutukset parantavat taitoja, mutta myös lisäävät myyjän itseluottamusta, jolloin tulokset paranevat. (Jobber & Lancaster 2009, 249.)

Ajankäytön hallinta on tärkeää, sillä parhaimmatkaan suunnitelmat eivät onnistu, mikäli niiden suorittamiseen ei varata tarpeeksi aikaa. Suunnittelu saa alkunsa asetetuista tavoitteista, jotka antavat reunaehdot toiminnalle. Ajankäytön hallinnan ja tehostamisen tarkoituksena on, että myyjä saa samassa ajassa enemmän tulosta aikaan tai pääsee tavoitteeseen lyhemmässä ajassa. On todettu, että huippumyyjät kehittävät jatkuvasti omia työtapojaan ja seuraavat ajankäyttöään. Ajanhallintaa suunniteltaessa tulee pohtia sitä, miten paljon aikaa käyttää uusien asiakassuhteiden luomiseen ja avaamiseen, nykyisten asiakassuhteiden ylläpitämiseen, vähäisen potentiaalin asiakkaisiin sekä suuren potentiaalin asiakkaisiin. (Alanen ym. 2005, 45.)

2.3 Myyntiprosessi

Prosessi on eri osatapahtumien muodostama tapahtumasarja, joka on toistettavissa ja mallinnettavissa. Myyntiprosessista on kyse silloin, kun myyjä pyrkii saamaan asiakkaan vakuuttuneeksi siitä, että hänen tarjoama ratkaisu on asiakkaalle oikea. Myyjä pyrkii selvittämään asiakkaan tilanteen ja tarpeet, jotta voi tarjota oikeaa ratkaisua. Tavoitteena on saada molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. Yksittäistä myyntineuvottelua voidaan pitää keinona saada myyntiprosessia eteenpäin. On myös mahdollista saada koko myyntiprosessi käytyä läpi yhden neuvottelun aikana. (Alanen ym. 2005, 65.) Myyntiprosessista voidaan tunnistaa pääkohdat, vaikkakin prosessin kulusta on hiukan eri näkemyksiä riippuen siitä kuka prosessia kuvaa. Taulukossa 1 on kuvattu myyntiprosessia kolmesta eri näkökannasta.

Taulukosta 1 voidaan tunnistaa, että kaikkia kolmea yhdistää keskustelun avaus, tarpeen tunnistaminen, tuotteen esittely, vastaväitteiden käsittely, kaupan päättäminen sekä jälkimyynti. Alanen ym. (2005, 69) käyttävät termiä ”argumentointi” kuvaamaan tuotteen esittelyä ja vastaväitteiden käsittelyä. On huomattavaa, että ainoastaan edellä mainitut ajattelevat myyntiprosessin alkavan ennen asiakastapaamista. Yksikään ei kuvaa myyntiprosessin alkavan ennen asiakkaan kontaktointia vaikka

voisi olettaa, että jossain vaiheessa prosessia tulee etsiä asiakasmassaa ja prospektoida, jotta uudet asiakkuudet löytyvät.

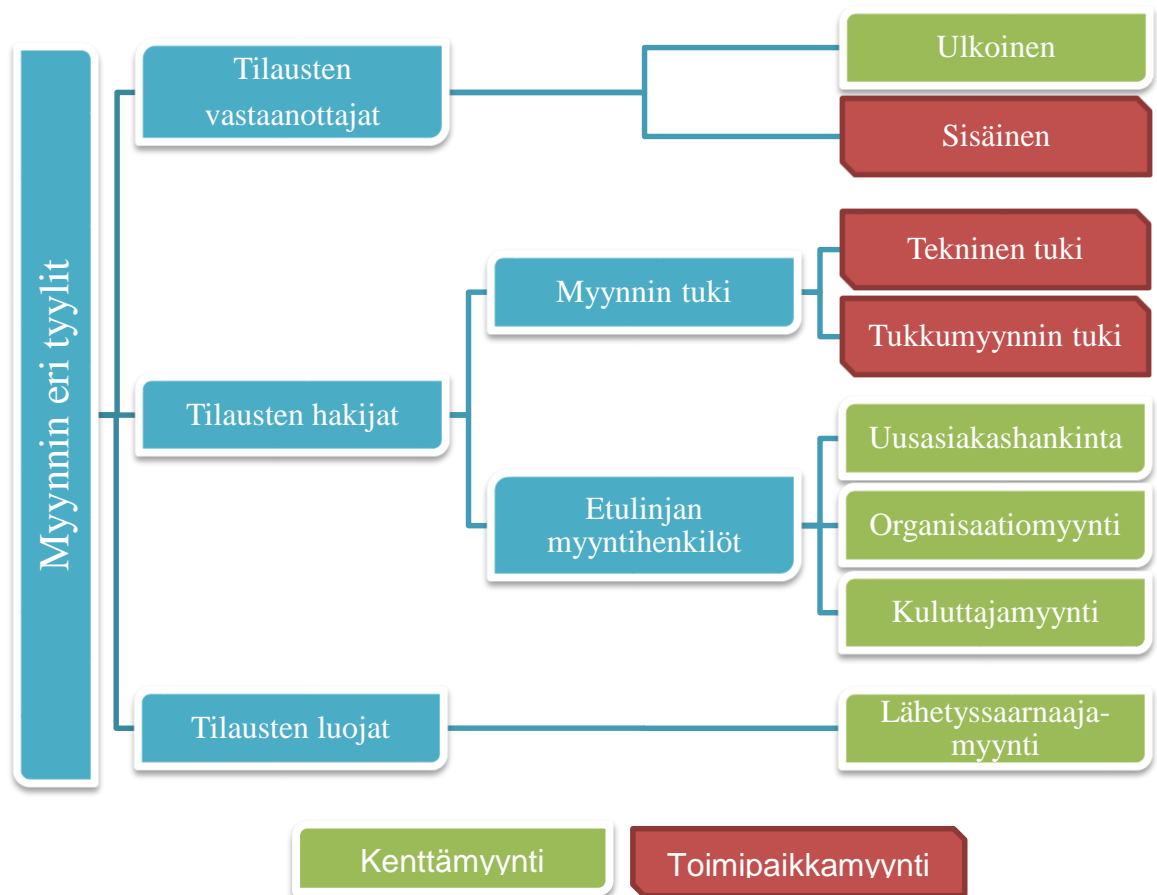
TAULUKKO 1. Myyntiprosessien vaiheiden vertailu laatijan mukaan (Holmes 2007, 192–208; Alanen ym. 2005, 69; Jobber & Lancaster 2009, 250)

	Holmes 2007	Alanen, Mälikä & Sell 2005	Jobber & Lancaster 2009
Yhteydenotto		Yhteydenotto	
Valmistautuminen		Valmistautuminen	
Keskustelun avaus	Luo luottamus	Keskustelun avaus	Avaus
Tunnista tarve	Tarpeen etsiminen	Asiakkaan tilanteen kartoitus	Ongelman ja tarpeen tunnistaminen
Esitle	Luo lisäarvoa	Argumentointi	Esittely
Herätä ostohalu	Luo ostohalu		
Vastaväitteet	Käsittele		Käsittele
Neuvottele			Neuvottelu
Päätä kauppa	Kaupan päättäminen		
Jälkihoida	Jatkotoimet ja jälkimyynti		

2.4 Erilaisia myyntityylejä

Bergström ja Leppänen (2003, 359) jakavat myyntityön kahteen päätyyppiin: toimipaikkamyyntiin, jossa asiakas tulee myyjän luo ja kenttämyyntiin, jossa myyjä menee asiakkaan luo. Jobber ja Lancaster (2009, 8) taas kuvaavat myynnin tyylejä laajemmin kolmella eri kategorialla, joilla on vielä alakategorioita. Pääkategoriat ovat tilausten vastaanottajat, tilausten luojat ja tilausten hakijat. Kotler ja Keller (2012, 553) jakavat myyjät kuuteen kategoriaan. Nämä jaotellaan vähiten luovasta luovimpaan myyntiin: toimittajiin, tilausten vastaanottajiin, lähetyssaarnaajiin, tekniseen myyntiin, tarpeen luojiin sekä ratkaisujen myyjiin. Toimittajalla Kotler ja Keller (2012, 553) sekä Jobber ja Lancaster (2009, 8.) tarkoittavat tilauksen toimittajaa,

esimerkiksi lämmitysöljyn kotiin toimittavaa henkilöä. Suomessa heitä ei mielletä myyjiksi, joten se jää pois tarkastelusta. Kuviossa 7 vedetään yhteen nämä näkemykset.



KUVIO 7. Myynnin eri tyylit ja myyjäprofiilit (mukaillen Kotler & Keller 2012, 553; Jobber & Lancaster 2009, 8; Bergström & Leppänen 2003, 359)

Tilausten vastaanottajat voidaan jakaa kolmeen profiiliin; sisäisen tilauksen, toimitusmyynnin sekä ulkoisen tilauksen vastaanottajiin. Sisäisten tilausten vastaanottaja toimii tapahtuman vastaanottajana, esimerkiksi kassahenkilönä. Bergström ja Leppänen (2003, 359) kuvaavat näitä yrityksen sisällä tapahtuvia myyntitilanteita toimipaikkamyyntinä. Tällaisen myyjän tehtävänä ei ole vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen, vaan asiakas tekee päätöksensä vapaasti ja suorittaa vain maksun

tuotetta vastaan sisäisen tilauksen vastaanottajalle. Myös myynnin puhelintuki, johon asiakas jättää tilauksen, lasketaan sisäiseksi tilauksen vastaanotoksi. (Jobber & Lancaster 2009, 9.)

Ulkoisen tilauksen vastaanottaja käy asiakkaan luona, mutta hänen tarkoituksenaan on vain vastata asiakkaan pyyntöihin, eikä niinkään aktiivisesti suostutella lisäkauppoihin. Tämä on luonteeltaan kenttämyyntiä. Tämän ryhmän myyjiä ollaan vaihtamassa koko ajan kustannustehokkaampiin telemarkkinointiryhmiin. (Jobber & Lancaster 2009, 9; Bergström & Leppänen 2003, 359.)

Tilausten hakijat ovat joko etulinjan myyntihenkilöitä tai myynnin tukihenkilöitä. Näistä molemmat lajit ovat sellaisia, joissa toimiessaan myyjällä on mahdollisuus saada tilaus saman tien. Etulinjan myyntiedustajien työtä pidetään haastavimpana myynnin työnä. Tilauksen hakijalta vaaditaan muun muassa uusien asiakaspotentialien löytämistä, ajanhallintataitoja, palvelualttiutta, tiedonkeruutaitoja, vuorovaikutus- ja suostuttelutaitoa ja ennen kaikkea myyntitaitoja, joilla saadaan uusia ja tuotavia asiakassuhteita. (Kotler & Keller 2012, 554; Jobber & Lancaster 2009, 9–10.)

Tilausten hakijoihin liittyy myös teknisen tuen myyntihenkilöt. Heidän tehtävänä on tukea etulinjan myyntihenkilöitä haastavissa teknisissä asioissa sekä neuvotteluissa. Teknisen tuen myyntihenkilö voi olla myös avainasiakkaille rakennetun tiimin jäsen, josta asiakas saa lisäarvoa tarvitessaan. Tekninen tuki voi olla myös väliaikaisesti mukana myyntineuvotteluissa tarpeen mukaan. (Jobber & Lancaster 2009, 9–10.)

Lähetysaarnaja-myyjä on tilausten luoja. Hänen tehtävänä ei ole saada tilausta asiakkaaltaan, vaan vaikuttaa asiakkaan suosituksiin. Kotler ja Keller (2012, 553) toteavat, että lähetysaarnajalle ei ole edes sallittua ottaa tilausta vastaan. Esimerkiksi lääke-esittelijän tehtävänä ei ole saada lääkäriä ostamaan kyseistä tuotetta, vaan saada lääkäri kirjoittamaan reseptin kyseisestä tuotteesta potilaalleen. Sama toimii myös rakennusteollisuudessa. Arkkitehtiin voidaan kohdentaa lähetysaarnajamyyjän toimintaa, jolloin tavoitteena on saada arkkitehti määrittelemään tule-

ville asiakkailleen myyjän edustamia ratkaisuja. (Kotler & Keller 2012, 553.) Tilausten luojan tehtävänä ei siis ole saada kauppaa sillä hetkellä, vaan kouluttaa ja rakentaa suosiota asiaan vaikuttavien henkilöiden kanssa (Jobber & Lancaster 2009, 9).

3 JOHTAMINEN

3.1 Johtaminen käsitteenä ja sen ulottuvuudet

Johtaminen voidaan käsitteenä jakaa kolmeen pääalueeseen, joita Sydänmaalakka (2006, 24) kutsuu älykkään johtamisen alueiksi. Näitä ovat ihmisten, asioiden sekä itsensä johtaminen. Ihmisten ja asioiden johtamisen peruserona Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (2002, 257) näkevät, että ihmisten johtamisessa kyse on monimuotoisesta vuorovaikutuksesta alaisen ja esimiehen kesken, kun taas asioiden johtaminen perustuu järkevään, rationaaliseen päätöksentekoon. Ihmisten johtamisessa tärkeää on ihmisten arvostaminen, kuunteleminen, ymmärtäminen, mielipiteiden ja tarpeiden huomioiminen (Selin & Selin 2009, 10) sekä tähän opinnäytetyöhön olennaisesti liittyvänä osana myös motivointi.

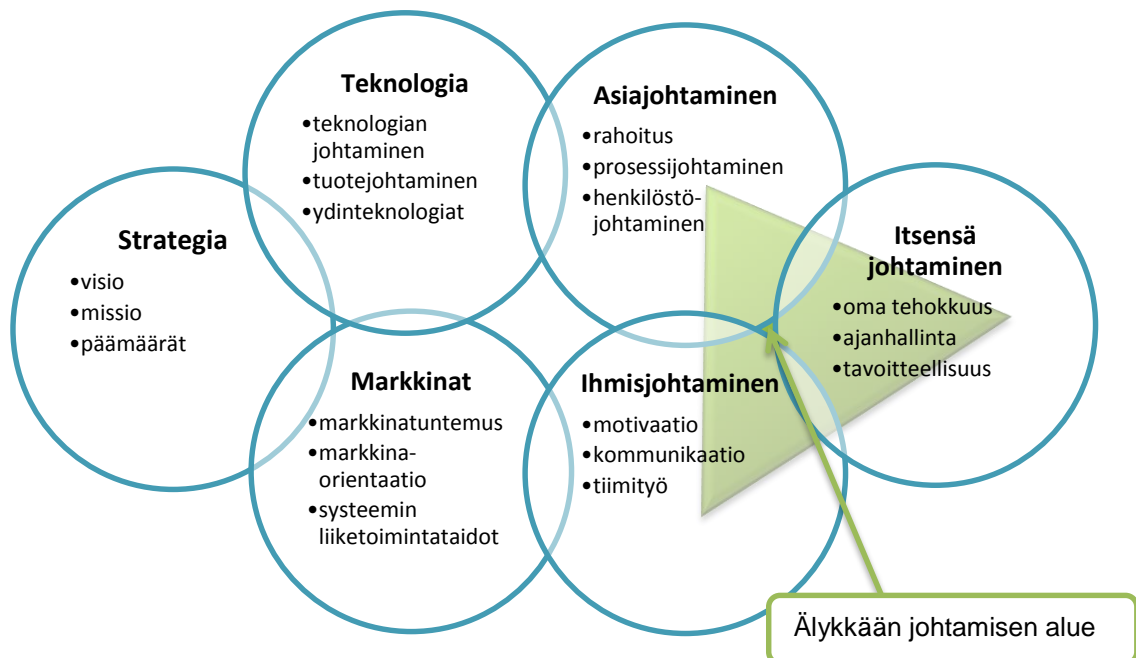
Asioiden johtamisessa taas on kyse enemmän numeroihin ja tuloksiin nojautuvasta johtamisesta sekä tuloksiin reagoimisesta. Myös nopea päätöksenteko on osa asioiden johtamista. (Selin & Selin 2009, 10.) Zaleznik (2004, 75–76) ajattelee, että asioiden johtaja painottaa järkevyyttä ja hallintaa. Asioiden johtaja on ongelmanratkaisija, joka kysyy ”mitkä ongelmat tulee ratkaista ja mitkä ovat parhaat tavat löytää ratkaisu niin, että ihmiset jatkavat panoksensa antamista organisaatiolle?” (Zaleznik 2004, 75–76).

Zaleznik (2004, 67) painottaa, että ihmisten johtajat tukeutuvat enemmän intuitioon, kun taas asioiden johtajat tukeutuvat aisteilla kerättyyn tosiasiaan. Yritykset tarvitsevat asioiden johtajia säilyttämään operaatioiden tasapaino, sekä ihmisten johtajia luomaan uusia lähestymistapoja ja visioimaan uusia alueita toiminnalle. Asioiden johtajilla ei ole tapana saada ”läpimurtoja”, vaan heidän tehtävänä on ratkaista ongelmia. (Zaleznik 2004, 75.)

Itsensä johtamisessa on kyse oman toiminnan seuraamisesta ja kehittämisestä. Hyvä itsensä johtaminen pyrkii parempaan itsetuntemukseen, hyödyntämään am-

matilliset ja henkilökohtaiset vahvuudet ja minimoimaan heikkoudet. Sillä saavutetaan myös henkilökohtaista tehokkuutta ja merkityksellistä elämää. On myös havaittu, että hyvä itsensä johtaminen näkyy myönteisenä ammatillisen sekä henkilökohtaisen tehokkuuden kasvuna. (Sydänmaanlakka 2008, 44.)

Mikäli muiden johtamista tehdään vain ihmisten johtamisen kautta, voivat tavoitteet jäädä toteutumatta, koska päätöksiä ei saada tehtyä. Toisaalta jos keskitytään pelkästään asioiden johtamiseen eikä ollenkaan ihmisiin, vaikuttaa se motivaation laskuun, välinpitämättömyyteen, stressin kasvuun sekä työn tuottavuuden alenemiseen. On tärkeää huomata, että kumpikaan näistä johtamisen malleista ei ole yksinään toimiva malli. Hyvässä johtamisessa on mukana molempia ja niiden välillä valitsee tilanteeseen sopiva tasapaino. Ei siis ole kyseessä joko-tai, vaan sekä-että. (Selin & Selin 2009, 10.) Myös Sydänmaanlakka (2006, 23) ehdottaa, että johtamisessa ei tulisi enää erottaa asioiden ja ihmisten johtamista toisistaan, koska tämä voi jopa estää johtamisen todellisen luonteen näkemisen. Asioiden ja ihmisten johtaminen tulisi integroida ja nähdä yhtenä kokonaisuutena (Sydänmaanlakka 2006, 22–23). Johtamisen eri tasot on esitetty Sydänmaanlakan mukaan kuviossa 8.



KUVIO 8. Johtamisen eri tasot (Sydänmaanlakka 2006, 24)

Johtamista tutkittaessa on pitkään keskitytty yksilötason tutkimukseen, eli siihen millainen on hyvä johtaja yksilönä. Johtamista on tutkittu ”minä-keskeisenä”. Tehokkaan johtamisen psykologia ei kuitenkaan kerro ”minun” tarinaa, eikä siinä ole tarkoitus löytää jotain erityiskykyä jollainen johtajalla pitäisi olla. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 15–16.) Samaan tulokseen on päätenyt myös Stogdill (1948, 64) jo aiemmin todetessaan, ettei kenestäkään tule johtajaa joidenkin hänessä havaittujen piirteiden yhdistelmien perusteella, vaan ominaisuuksien tulee olla jossakin mielekkäässä suhteessa johdettavien ominaisuuksiin, toimintaan ja tavoitteisiin.

Mann (1959, 246) huomasi saman katsauksessaan, jossa hän tutki 500:n eri persoonallisuusmittarin yhteyttä johtamiseen. Johtamisen ja johtajan yksilöominaisuuksien välillä ei juuri ollut tilastollista yhteyttä. (Mann 1959, 246.) Myös Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (2002, 261) toteavat, että vaikkakin erilaisia hyvän johtajan piirteitä on löydetty runsaasti, ei niillä ole ollut kovin suurta ennustusarvoa. Yhteys johtamisen ja piirteiden välillä on löyhä. Näyttää siis siltä, että yli puoli vuosisataa kestänyt piirteiden ja ominaisuuksien etsintä johtajien erottamiseksi ei-johtajista on epäonnistunut. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 261.)

On tärkeämpää, että johtajan koetaan olevan osa ryhmää, tiimipelaaja ja että hänellä on kykyä ja halua edistää ryhmän omia tavoitteita. Lyhyesti sanottuna, johtamisen tulisi olla ”me-keskeistä”. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 15–16.) Druckerin (1992, 14) mielestä tehokkaimmat johtajat eivät koskaan käytä sanaa ”minä”, vaan he ajattelevat aina tiimiä ja kokevat olevansa tiimistä vastuussa. He samaistuvat vahvasti tehtävään ja ryhmään, usein täysin tiedostamatta. Myös Jalava ja Matilainen (2010, 68) toteavat, että ihmisten samankaltaisuus on tärkeä yhteen liittävä vetovoimatekijä. Ihmiset pitävät myös mieluummin yhteyttä sellaisiin henkilöihin, joiden kanssa he ovat suurin piirtein samaa mieltä (Jalava & Matilainen 2010, 68.) Johdon ja henkilöstön aikaisempaa laajempi myönteinen yhteistyö suunnittelussa, päätöksenteossa ja toteutuksessa parantaa sekä toiminta- että kilpailukykyä ja henkilöstön sitoutumista (Jalava & Matilainen 2010, 11).

3.1.1 Asioiden johtaminen

Asioiden johtamisen tärkein päämäärä on organisaatioiden järjestyksen ja johdonmukaisuuden varmistaminen. Tähän kuuluvat suunnittelu, budjetointi, organisointi, henkilöstön palkkaus, kontrollointi ja ongelmien ratkaisu. (Sydänmaanlakka 2006, 22.) Asioiden johtajan ei tarvitse olla erityinen nero, vaan enemmänkin sinnikäs, kovamielinen, valmis työskentelemään kovasti, fiksu, analyyttinen ja ehkä tärkeimpänä hänellä tulee olla sietokykyä ja hyväntahtoisuutta. Esimerkiksi tavoitteen asettelussa asioiden johtaja on jopa passiivinen. Hänen tavoitteet syntyvät pakottavista lähtökohdista, eikä niinkään toiveesta tai halusta ja on näin ollen hyvin sitoutunut organisaation kulttuuriin ja historiaan. (Zaleznik 2004, 76.)

Kriisitilanteissa yrityksillä on taipumus alkaa toteuttamaan kriisistrategiaa, jolloin johtaminen painottuu asioiden johtamiseen. Tällöin käy niin, että ihmiset unohdetaan ja keskitytään vain tuloksiin jolloin organisaation ihmiset voivat alkaa suorittamaan omaa kriisistrategiaa ja esimerkiksi etsimään uutta työpaikkaa. (Selin & Selin 2009, 11.)

3.1.2 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtaminen on prosessi, joka sisältää vaikutusvaltaa, päämääriä ja se ilmenee ryhmissä. Se on siis prosessi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään yksilöitä, jotta saavutettaisiin yhteinen tavoite. (Northhouse 2013, 5.) Johtajalta tämä vaatii visiointia, strategiatyöskentelyä, kommunikointia, motivointia, inspirointia ja pyrkimystä siihen, että puhalletaan yhteen hiileen (Sydänmaanlakka 2006, 22). Ihmisten johtaja on aktiivinen ja hän muokkaa ideoita eikä pelkästään reagoi niihin. Hän käyttää vaikutusvaltaansa mielialojen muuttamiseen, mielikuvien syntymiseen ja täsmällisten halujen ja tavoitteiden luomiseen. Tämä vaikuttaa ihmisten ajattelutapaan siitä mikä on mahdollista, haluttavaa ja tarpeellista. Ihmisten johtajan toimet määrittävät sen, mihin suuntaan yritys suuntaa. (Zaleznik 2004, 76.)

Ihmisten johtaminen on vuorovaikuttamisen vuoksi johtamisen suurimpia haasteita (Selin & Selin 2009, 11). Drucker (2002, 20) toteaa, että ihmisten johtamisessa kyse

on nimenomaan ihmisistä ja sen tehtävänä on tehdä heistä kykeneviä yhteiseen suoritukseen. Hän jatkaa, että johtamisen tehtävänä on saada ihmisten vahvuudet käännettyä tuloksellisiksi ja heikkoudet merkityksettömiksi (Drucker 2002, 20). Toisaalta Dennis (Kruse, 2012) ajattelee, että ihmisten johtajuus on kyky kääntää visio todellisuudeksi.

Haslam, Reicher ja Platow (2012, 13) esittävät, että ihmisten johtaminen ei ole vain sitä, että ihmiset saadaan tekemään jotain. Heidän mielestään kyse on siitä, että ihmiset saadaan haluamaan tiettyjen asioiden tekemistä. Tällöin ihmisten johtaminen on uskomusten, toiveiden ja tavoitteiden luomista. Tässä prosessissa päätöksenteko ja auktoriteetti ovat tärkeitä, mutta johtaminen itsessään tulee erottaa näistä. Mikäli määritellään ihmisten johtamisen olevan sitä, että ihmiset saadaan haluamaan sen asian tekemistä mikä tulee saada tehdyksi, niin päädytään siihen, että hyvässä johtamisessa ei tärkeää ole auktoriteetti, pätevyys tai päätöksentekotaito. Nämä eivät itsessään kosketa ihmisten mieliä ja sydämiä eivätkä näin ollen pysty valjastamaan heidän tarmoaan ja intohimoaan, toisin kuin hyvä ihmisten johtaminen. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 13.) Voidaan siis ajatella, että hyvä ihmisten johtaminen saa ihmisten sisäisen motivaation syttymään.

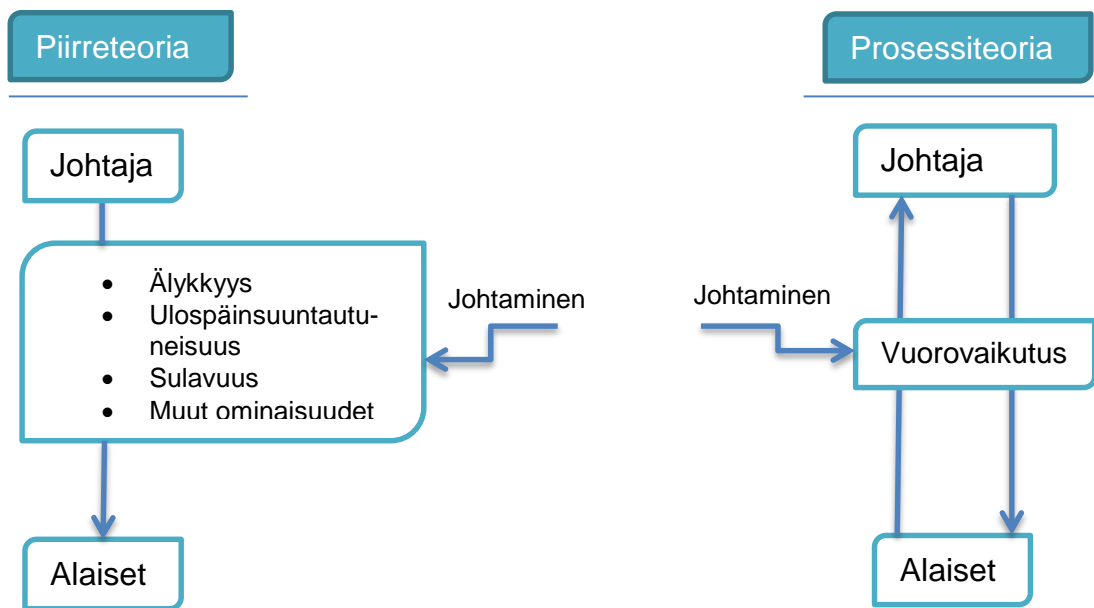
Ihmisten johtaminen ei myöskään ole brutaalia vallan käyttöä tai erilaisten kannustimien rakentelua, vaan nämä toimet seuraavat epäonnistunutta johtamista. Erilaiset kannustimet, kuten rangaistuksen uhka tai houkuttelevat palkinnot vaikuttavat kyllä ihmisen toimintaan. Ongelmaksi kuitenkin muodostuu se, ettei näitä keinoja käyttämällä määrättyä tehtävää tai ongelmaa saada tuntumaan omalta. Tällainen johtaminen saattaa jopa johtaa siihen, että itse tehtävä hylätään, kun tehtävänanto on tullut ulkopuolelta. (Haslam ym. 2012, 13–14.) Palkintojen tarjoaminen ei siis johda itse tehtävän suorittamisen halun kasvuun, vaan tehtävä suoritetaan, koska palkinto on se mitä halutaan. Tämä ei motivoi sisäisesti ja johtaa siihen, että halu häviää, kun palkinto poistetaan.

Ihmisillä on myös luontainen tarve hakeutua yhteisöihin, tiimeihin. Näissä voidaan toteuttaa sellaisia tavoitteita, joita yksin ei olisi mahdollista toteuttaa. (Jalava & Matilainen 2010, 68.) Tiimiajattelun tärkeys korostuu samalla, kun huomataan, että osa

tehokasta ihmisten johtamista on sitä, että nähdään johtaja ja johdettavat saman tiimin jäseninä. Tällöin johtajan henkilökohtaiset yksilöominaisuudet merkitsevät suhteellisen vähän. (Haslam ym. 2012, 15–16.) Northhouse (2013, 23) kuitenkin kuvaa tärkeimmät johtajuutta tukevat luonteenpiirteet älykkyyteen, itseluottamukseen, päättäväisyyteen, rehellisyyteen sekä sosiaalisuuteen. Voisi olettaa että henkilöllä, joka pääsee toteuttamaan tarvettaan olla osallisena yhteisössä ja luomaan tavoitteita yhdessä muiden kanssa, on suurempi todennäköisyys myös suorittaa tehtävä ilman eri kannustimia.

Johtamista määriteltäessä esiin nousee yhä enemmän se, että johtajan tehtävä ei ole enää olla ylhäältä päin käskyjä jakava henkilö, vaan tiimipelaaja jolla on näkemystä tulevaisuudesta. Northhousen (2013, 5) määritelmässä johtajuus on prosessi. Tämä tarkoittaa sitä, ettei johtajuudessa ole kyse johtajan luonteenpiirteistä, vaan vuorovaikutuksesta joka tapahtuu johtajan ja seuraajien välillä. Kyseessä ei siis ole yksisuuntainen vaikuttamisen muoto. Kun johtajuus määritellään näin, ei se ole enää sidottu muodolliseen johtajan asemaan, vaan se on opittavissa ja tarjolla kaikille. (Northhouse 2013, 5, 15.) Kuvio 9:stä nähdään johtamisen piirre- ja prosessiteorioiden erot. Prosessijohtaminen on johtajan ja seuraajan välissä oleva tapahtuma, johon molemmat vaikuttavat toiminnallaan. Piirreteoriassa taas johtajan tehtäväksi muotoutuu käskyjen antaminen ylhäältä päin.

Johtajuuteen liittyy vahvasti vaikutusvallan käsite, koska se on olennainen osa vaikuttamisprosessia. On olemassa kahdenlaista vaikutusvaltaa, henkilökohtaista tai aseman tuomaa. Henkilökohtainen vaikutusvalta on sitä, kun alaiset tai seuraajat ajattelevat johtajan olevan asiantuntija ja he pitävät hänestä. Henkilökohtainen valta ansaitaan muilta, eikä sitä voi organisaatiossa pakottaa. Aseman tuoma vaikutusvalta taas syntyy, kun henkilöllä on jokin muodollinen asema organisaatiossa. Voidaan ajatella esimerkiksi, että toimitusjohtajalla on suurempi vaikutusvalta asemansa puolesta kuin vaikka lähettämön työntekijällä. (Northhouse 2013, 10.)



KUVIO 9. Johtamisen piirre- ja prosessiteorian ominaisuudet (Northhouse 2013, 7)

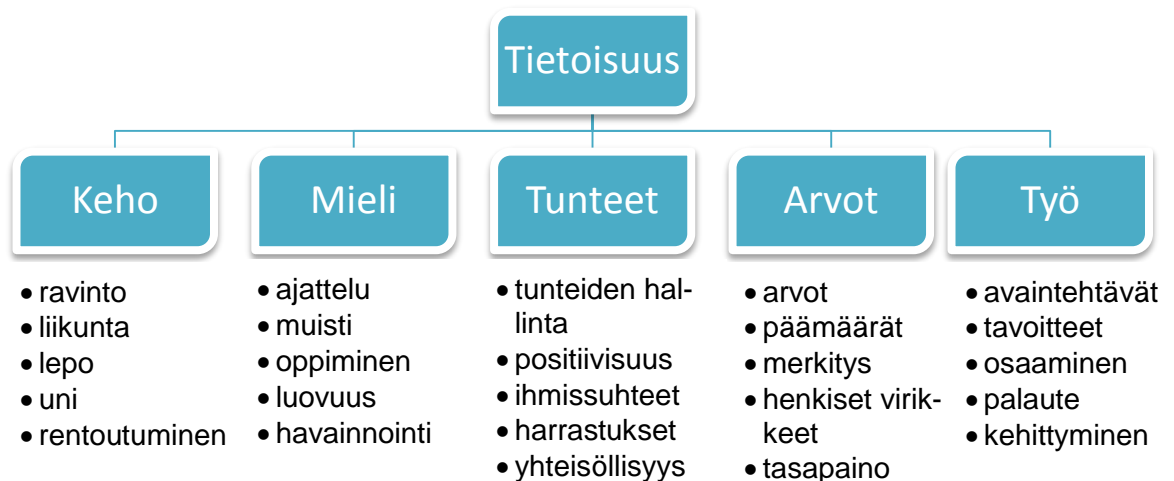
Johtajuuden vaikutusvalta perustuu Frenchin ja Ravenin (1962, 259–260) mukaan viiteen eri keinoon. Näitä vaikutuskeinoja ovat arvovaikutusvalta, asiantuntijan vaikutusvalta, oikeutettu vaikutusvalta, palkitsemisen vaikutusvalta sekä pakottava vaikutusvalta. Aseman tuomaan vaikutusvallan työkaluihin kuuluu oikeutettu, palkitsemisen sekä pakottamisen vaikutusvalta. Henkilökohtaista vaikutusvaltaa saadaan seuraajilta ja se käsittää arvovaikutusvallan sekä asiantuntijan vaikutusvallan. (Northhouse 2013, 10.)

3.1.3 Itsensä johtaminen

Työelämässä henkilöillä on yleensä joku huolehtimassa ja kontrolloimassa, että asiat tehdään niin kuin on päätetty. Itsensä johtamisen kohdalla näin ei ole, joten itseään kohtaan tehdyt päätökset jätetään helposti tekemättä sanktioiden puuttuessa. Itseään tulisi kuitenkin johtaa samoilla periaatteilla kuin työryhmäänsäkin. Hyvän johtajan tulee voida vaatia itseltään vähintään samaa kuin alaisiltaan. Kun johtaja laittaa itsensä peliin, vetää toiminta esimerkin lailla myös muita eteenpäin. (Hiltunen 2011, 269–273.)

Nykyiset johtamisteoriat korostavat itsensä johtamisen olevan kaiken johtamisen perusta. Itsensä johtamisessa on kyse muun muassa oman ammattitaidon ylläpitämisestä, ajanhallinnasta, omien tavoitteiden ja vahvuuksien tiedostamisesta, vuorovaikutustaitojen kehittämisestä, fyysisestä, psyykkisestä sekä sosiaalisesta hyvinvoinnista, itsensä toteuttamisen mahdollisuuksista sekä menestymisestä. Itsensä johtaminen vaatii hyvää itsetuntoa ja itsetuntemista, vahvaa persoonallisuutta ja joustavuutta sekä nopeaa oppimista. (Hyppänen 2007, 260.) Kaiken tämän tavoitteena on hyvä elämä, jonka päämäärät ja tavoitteet jokainen voi määritellä itse (Sydänmaanlakka 2008, 278).

Sydänmaanlakka (2008, 297) käyttää termiä kokonaisvaltaisuus, johon kuuluu kuvion 10 Oy Minä Ab -mallin kaikki osa-alueet. Hän painottaa, että itsensä johtamisen tiede tulee olla monitieteellistä, sillä yksittäinen tieteenala ei pysty jäsentämään koko laajaa itsensä johtamisen kenttää. Sen vuoksi Sydänmaanlakka yhdistää kuvioon 10 stoalaisuutta, joogafilosofiaa, tietoisuustutkimusta sekä liikkeenjohdon teoriaa ja muodostaa näin itsensä johtamisen Oy Minä Ab -mallin. (Sydänmaanlakka 2008, 28–29.)



KUVIO 10. Oy Minä Ab -malli (Sydänmaanlakka 2008, 29)

Kuviosta 10 nähdään, että jokaista henkilöä voidaan pitää oman rakenteensa, yrityksensä, Oy Minä Ab:n toimitusjohtajana. Eri osastojen välisiä toimintoja tulisi osata

johtaa ja tämä on itsensä johtamista. Keho-osaston johtamiseen kuuluu fyysisiä toimintoja, kuten lepo, liikunta ja ruokavalio. Yleensä tiedetään, että näistä osista tulisi pitää huolta, mutta näin ei kuitenkaan aina toimita. (Sydänmaanlakka 30.)

Yksi itsensä johtamisen tärkeimmistä alueista on mielen johtaminen. Tähän kuuluu ajattelu, muisti, oppiminen, havainnointi sekä tärkeimpänä luovuus. Oma mieltä tulisi tutkia systemaattisesti. Mielen normaali tila on kaaos, se on aina liikkeessä. Mieltä voi rentouttaa mietiskelyharjoituksilla sekä riittäväällä unella. Mieli tarvitsee myös virikkeitä, kuten ajattelua, pohdintaa, lukemista ja muuta mielihyvää tuottavaa toimintaa. (Sydänmaanlakka 2008, 30; 138.)

Tunteet ovat huomattavasti merkittävämmässä roolissa kuin mitä normaalisti ymmärretään. Näiden systemaattinen analysointi ja kehittäminen on harvinaista, sillä tunteiden yhteistyö muiden osioiden kanssa ei tahdo onnistua tunteiden ailahtelevaisuuden ja ristiriitaisuuden vuoksi. Tämä tulisi silti hallita, sillä se on itsensä johtamisessa avainasemassa. (Sydänmaanlakka 2008, 31.)

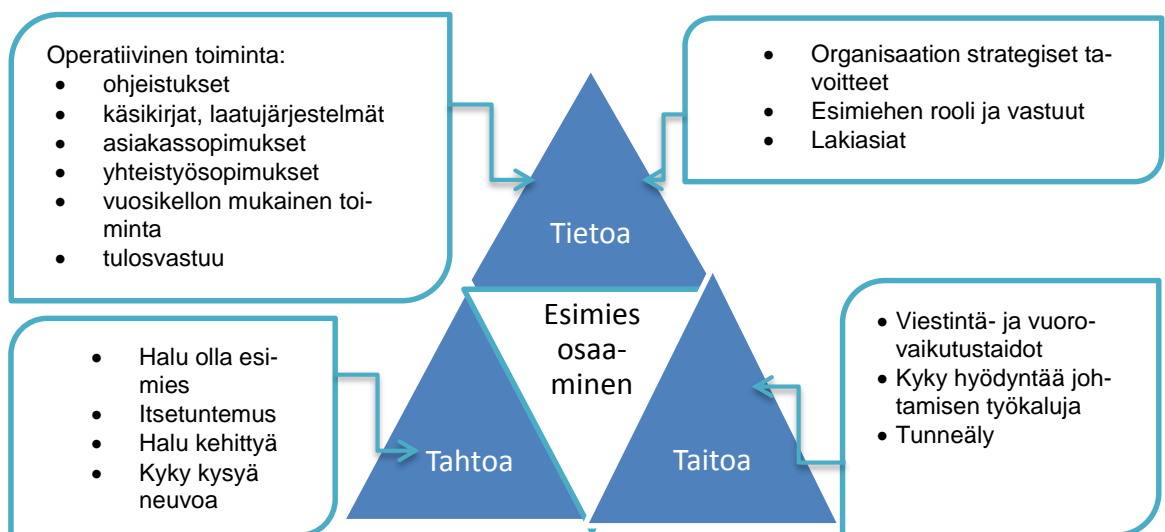
Arvot liittyvät henkilön tuntemaan merkitykseen ja tarkoitukseen. Sydänmaanlakka (2008, 31) näkee henkisyyden hyvin konkreettisena, eikä niinkään uskonnollisena osana elämää. Ihmisillä tulee olla tiettyjä arvoja ja periaatteita ohjaamassa elämää. Nämä helpottavat elämää antaen ihmiselle tunteen elämän merkityksellisyydestä. Nykyään voidaan ajatella, että merkityksettömyyden tunne on yksi ihmisten suurista haasteista. On siis tärkeää pysähtyä aika ajoin miettimään arvoja sekä analysoimaan toimiiko niiden mukaan. Näin voin pitää huolta henkisestä kunnosta. (Sydänmaanlakka 2008, 31.)

Edellä olevat neljä osaa muodostavat Oy Minä Ab:n ydinosan, mutta Sydänmaanlakka (2008, 32–33) kokee, että työn ollessa suuri osa elämää, kuuluu se osaksi henkilön yritystä. Ammatillinen kunto on sitä, että on selkeät työtehtävät ja tavoitteet sekä riittävä osaaminen. Myös palautteen saaminen ja jatkuva kehittyminen on osa ammatillista kuntoa. On tärkeää myös pitää huoli työn ja muiden osien tasapainosta. Näitä edellä läpi käytyjä viittä osastoa tulee johtaa tietoisuudella. Itsensä johtaminen

on itseensä kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jossa kaikkia viittä osa-aluetta ohjataan itsereflektoinnin avulla. Hyvä itsensä johtaminen vaatii sen, että oppii ottamaan etäisyyttä itseensä ja näkemään itsensä ulkopuolelta. (Sydänmaanlakka 2008, 32–33.)

3.2 Esimiestyö

Esimiehen tehtävä on varmistaa, että organisaation toiminta-ajatusta toteutetaan ryhmän jäsenten toimesta. Hyvä esimies huolehtii, että tavoitteet saadaan täytettyä samaan aikaan kun työntekijöiden, organisaation ja sidosryhmien resurssit saadaan hyödynnettyä mahdollisimman hyvin. Esimiehen tehtävänä on myös huolehtia, että työntekijä on toimintavalmiina ja kunnossa. (Surakka & Laine 2011, 13.) Esi- miesosaamisen kokonaisuutta on kuvattu kuviossa 11.



KUVIO 11. Esi- miesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2007, 25)

Esimiehen vastuulla on myös työntekijöiden olosuhteiden luominen sellaisiksi, missä työntekijä kokee tekevänsä merkityksellistä ja motivoivaa työtä. Tällä luodaan työssä jaksamiselle ja viihtymiselle pohjaa. (Surakka & Laine 2011, 13–14.) Esi- miehen tulee myös vastata yksikkönsä toiminnasta asetettujen tavoitteiden ja tehtävien mukaisesti (Hyppänen 2007, 9).

Esimieheltä vaaditaan visionäärisyyttä, tavoitteellisuutta, innostavuutta, itsenäisyyttä, kykyä tukea ja osoittaa arvostusta. Menestyvän esimiehen piirteistä on poistumassa yksityiskohtainen ohjeistaminen, rankaiseminen, käskyttäminen sekä valvonta. Esi miesten tulee olla sopeutuvia ja heidän tulee osata viestiä asioista. Esi miestyö on muuttunut enemmän palvelevammaksi ihmissuhdetyöksi. Tehtävä on saada itsensä ja muut tekemään työnsä hyvin. (Hyppänen 2007, 12.)

Johtamisrakenteen ja työntekijöiden tyytyväisyyden välillä on yhteys. Tämä määrittyy suhteessa työntekijöiden tarvitseman tuen laatuun ja määrään. Esimiehen tehtävänä on täydentää työntekijän työympäristöä tarjoamalla resursseja niin, että työntekijät voivat olettaa saavuttavansa sovitut tavoitteet. Esimiehen tiimin saavutukset eivät enää riipu siitä, miten hyvä työntekijä tai asiantunteva esimies itse on. Ratkaisevaa sen sijaan on se, miten esimies pystyy tukemaan alaistensa työtä. (Jalava 2001, 20.)

Esimiehen tehtävänä on myös tarjota linkkejä toiminnan ja tavoitteen saavuttamisen välillä. Mikäli työntekijät eivät näe näitä linkkejä, on esimiehen tehtävä ne näkyviksi. Samalla työntekijää tulee tukea ja antaa ne resurssit, joita tavoitteen saavuttaminen edellyttää. Esimiehen toiminta johtajana kiteytyy siihen, kun hänen toimintansa palvelee työntekijöiden omien työtavoitteiden saavuttamista. Esimiehen tulee samalla ymmärtää oma roolinsa ja tunnettava erilaiset johtamistyyli. (Hyppänen 2007, 21; Jalava 2001, 20.)

Hyppänen (2007, 22) esittää, että esimiesosaaminen koostuu tahdosta, tiedoista ja taidoista. Jalavan (2001, 20–22) mielestä kuitenkin esimiehen toiminta voidaan jakaa seitsemään keskeiseen alueeseen. Näitä ovat tavoitteiden ja työtapojen selkeyttäminen, saavutussuuntautuneisuuden ylläpitäminen, työntekijöiden tukeminen, työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen, ryhmäkeskeinen päätöksenteko, ulkoisten suhteiden hoitaminen sekä arvoperustainen käyttäytyminen. (Jalava 2001, 20–22.)

Työntekijän ”perusoikeutena” voidaan pitää sitä, että hän tietää mitä esimies ja työyhteisö häneltä vaativat. Tähän päästään hyvällä tavoitteen asettelulla. Tavoitteet

pitäisi voida liittää työyhteisön toimintaan ja työntekijän kyvykkyyteen ja osaamiseen. Hyvä tavoiteasettelu ja johtaminen johtavat siihen, että työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan, millaisia työtavoitteita hänellä on, millä tavalla nämä tavoitteet saavutetaan, miten siitä saadaan palautetta ja millä tavoin tekijän työtä arvioidaan. Odotusten ja tavoitteiden selkeä asettaminen vaikuttavat työntekijän suoritukseen, suuntautumiseen ja laatuun. Tämä taas puolestaan helpottaa esimiestyöskentelyä. Mikäli tavoitteet ovat epäselviä, odotetaan johtajalta niiden selkeyttämistä. Toisaalta mitä enemmän työntekijät ovat asiantuntijoita ja osaavia henkilöitä, sitä vähemmän he odottavat saavansa selkeitä tavoitteita esimieheltään. (Jalava 2001, 20–21.)

Saavutussuuntautuneisuuden ylläpitäminen onnistuu esimieheltä antamalla haastavia tavoitteita ja korostamalla hyviä suorituksia. Esimiehen tulee myös luottaa siihen, että nämä korkeat tavoitteet saavutetaan ja että toimintaa kehitetään. Jalava (2001, 21) toteaaakin, että monen esimiehen omaa suoritusta parantaisi erityisesti saavutussuuntautuneisuutta korostavan luottamuksen osoittaminen työntekijöille. Työntekijöiden tukeminen on kolmas keskeinen alue esimiehen toiminnassa. Työntekijää tuettaessa hän kokee olevansa psykologisesti turvassa. Tätä tarvitaan erityisesti psyykkisesti tai fyysisesti raskaissa olosuhteissa. Esimiehen tulee huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja työolojen asianmukaisuudesta. Kun tukeva käyttäytyminen yhdistetään tavoitteita työstävään johtajuuteen, parantaa se suoritusta merkittävästi. Samalla se parantaa esimies-alaissuhdetta ja alentaa työn henkistä kuormittavuutta. (Jalava 2001, 21.)

Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen sisältää ristiriitojen ratkaisemista, kommunikaation tukemista, sen varmistamista että työyhteisön vähemmistöjen mielipiteet tulevat kuulluksi, yhteistyön merkityksen korostamista ja työntekijöiden välisten hyvien suhteiden ylläpitämistä. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun työntekijöiden työssä on paljon keskinäistä kanssakäymistä. Viides alue esimiehen tehtävissä on ryhmäkeskeinen päätöksenteko. Sillä tavalla, miten ryhmää koskevia päätöksiä tehdään, on merkitystä kun työyhteisöä johdetaan. Hyvän ryhmäkeskeisen päätöksenteon tunnusmerkkejä on se, että ryhmään ei tuoda valmiita ratkaisuja vaan ongelmia, jotka ratkaistaan yhdessä. Samalla etsitään jäsenten yhteisiä intressejä pää-

töksenteon pohjaksi ja pyritään saamaan kaikki osallistumaan keskusteluun ja löytämään ratkaisu yhdessä. Kun ryhmä ratkaisee ongelman yhdessä, ratkaisu on helpompi hyväksyä ja yleensä sen laatukin on parempi. (Jalava 2001, 22.)

Esimiehen tulee hoitaa yksikkönsä ulkoisia suhteita, jotta yksikkö saa käyttöönsä niitä resursseja, mitä se tarvitsee tavoitteidensa saavuttamiseen. Kyky saada resursseja riippuu yksikön suhteellisesta vallasta ja toiminnan oikeutuksesta organisaatiossa. Tästä syystä esimiehen tehtävänä on esittää yksikkönsä toiminta ja merkitys myönteisessä valossa merkityksellisille tahoille. Viimeinen seitsemästä keskeisestä alueesta esimiehen tehtävissä on arvoperustainen käyttäytyminen. On olemassa johtajia, jotka saavat aikaan poikkeuksellista sitoutumista ja samaistumista organisaation päämääriin. Tämänlaiset johtajat saavat tuloksia luomalla moraalisesti oikeutettuja visioita, jotka johtavat parempaan tulevaisuuteen. Johtaja myös uhrautuu vision ja yksikön puolesta ja on määrätietoinen ja luottavainen vision suhteen. Hän on valmis ottamaan henkilökohtaista riskiä työyhteisön ja vision puolesta ja arvioi työntekijöitä usein myönteisesti. (Jalava 2001, 22.)

4 MOTIVAATIO

4.1 Motivaation käsite ja merkitys

Motiivit ovat toimintaan johtavia psyykkisiä syitä, joiden vuoksi yksilö toimii niin kuin toimii. Motiivit muodostavat monitasoiset kokonaisuudet, joista motivaatio muodostuu. Ne saavat ihmisen toimimaan ja jatkamaan toimintaansa, eli ne ovat toiminnan aloittamisen tai käyttäytymisen taustalla, sekä niihin vaikuttavana tekijänä ja syynä. Ihmisen motivaation lähteet jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäinen motivaatio tulee toiminnan itsensä tekemisestä, esimerkiksi leikkimisestä, tutkimisesta tai haasteellisten toimien tekemisestä. Nämä tarpeet ovat Maslowin tarvehierarkian yläpäästä ja liittyvät itsensä toteuttamisen, kehittämisen ja pätemisen tarpeisiin. Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, hän haluaa kehittyä ja oppia ja on näin ollen myös tehokkaampi työssään ja luovempi. Sisäinen motivaatio on vahvempi ja tehokkaampi kuin ulkoinen. (Lussier & Achua 2010, 82.)

Ulkoinen motivaatio syntyy ulkopuolelta tulevasta kimmokkeesta jonkun toisen henkilön tai organisaation toimesta. Yleisesti käytettyjä ulkoisen motivaation lähteitä ovat palkka, kannustus tai palaute. Nämä ulkoisen motivaation lähteet täyttävät Maslowin tarvehierarkian alempia tarpeita, eivätkä ole kovin pitkäikäisiä. Tarvetta näiden saavuttamiseen silti syntyy usein, vaikkakin motivaatio sammuu nopeasti ja yleensä kuihtuu ulkoisen motivaation palkkion saatuaan. Sisäisten ja ulkoisten palkkioiden erottaminen on tärkeää siksi, että osataan motivoida oikeissa tehtävissä oikealla tavalla. Sisäistä motivaatiota antava työ tuottaa tyydytystä pitkäksi aikaa ja motivoi itsessään, haastavuudella ja oman itsensä toteuttamisen mahdollisuudella. Yksitoikkoinen työ, joka ei tyydytä henkilöä sisäisesti, vaatii ulkoisia palkkioita ja jatkuvaa motivointia, jotta työ viedään haluttuun lopputulokseen. (Lussier & Achua 2010, 82.)

4.2 Motivaatioteorioita

4.2.1 Maslowin tarvehierarkia

Maslowin mukaan ihmisen motivaatio muodostaa hierarkisen järjestelmän kuvion 12 mukaisesti. Maslowin teoria perustuu neljään pääolettamiseen. Ensimmäisenä olettamuksena on, että vain täyttämättömät tarpeet motivoivat tekemiseen. Toisena tulee olettaa, että tarpeet järjestyvät tärkeyden mukaan hierarkisesti perustarpeista vaativiin monimutkaisiin tarpeisiin. Kolmantena oletuksena on, että ihmiset eivät ole motivoituneita tyydyttämään korkeamman tason tarpeita, ennen kuin alemman tason tarpeet on tyydytetty vähintään tyydyttävästi. (Lussier & Achua 2010, 81; Silvennoinen & Kauppinen 2008, 26; Laakso & Pohjanvirta 1992, 77.)



KUVIO 12. Maslowin tarvehierarkia Lehtovaaran jaottelun mukaan. A = viettitarpeet, B= esteettiset tarpeet ja C = kognitiiviset tarpeet (Lehtovaara 1986, 337–339)

Neljäntenä Maslow jakaa tarpeet viiteen tasoon eli tarpeeseen alhaalta ylöspäin. Nämä ovat fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden, rakkauden ja yhteenkuuluvuuden, sosiaalisen arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Näiden tarpeiden epätasapaino saa ihmisen hakemaan tasapainoa ja luo näin ollen motivaation toimia. Pyramidin alempien tasojen puute voi estää kasvumotiivien kehitystä ja tyydyttymistä. Näitä puutteita kutsutaan puutemotiiveiksi. (Lussier & Achua 2010, 81. Silvennoinen & Kauppinen 2008, 26. Laakso & Pohjanvirta 1992, 77)

Ensimmäiset neljä tasoa Maslow nimeää puutetarpeiksi. Mikäli jokin näistä puuttuu, ihmisellä on luontainen tarve, motivaatio, täyttää niitä tarpeita. Kun kaikki neljä tasoa on täytetty, ne lakkaavat motivoimasta meitä. Viides taso eroaa neljästä ensimmäisestä siinä, että kyseessä on itsensä kehittämisen tarve. Tämä taso ei ole välttämättömyys, eikä siellä ole tiettyä tasoa johon pyritään, jotta koemme olevamme tasapainossa. Viidennen tason tarpeet ovat vastakohtia puutemotiiveille. Tämän tason henkilö on itseään toteuttava ja jatkuvasti kehittyvä henkilö. Mikäli alempia neljää tasoa ei tyydytetä, ei ihminen voi päästä viidennelle tasolle toteuttamaan itseään. Maslowin mielestä se mitä ihminen voi olla, hänen pitää olla. Muusikon tulee tehdä musiikkia ja taiteilijan taidetta. (Maslow 1943, 382; Goble 2004, 61–62.)

Itseään toteuttava ihminen suhtautuu muihin ihmisiin eri tavoin. Heidän piirteisiin Maslowin mukaan kuuluu se, että heillä on tarve erillisyyteen ja yksityisyyteen. He ovat suhteellisen riippumattomia kulttuurista ja ympäristöstä, luottavat siis omaan kokemukseen ja arvioon. He myös vastustavat kulttuurin ja yhteisön ylivaltaa, eli eivät ole alttiita sosiaaliselle painostukselle. He myös luontaisesti arvostavat demokraattisia ihanteita (hyväksyvät erilaisuuden ja etniset vähemmistöt), heillä on läheiset suhteet vain muutamiin ystäviin ja heillä on erinomainen, mutta ei vihamielinen, huumorintaju. He myös hyväksyvät muut sellaisina kuin he ovat ja ovat spontaaneja ja luonnollisia, samalla kuitenkin arvostaen muita. (Goble 2004, 62–63.)

4.2.2 McGregorin X- ja Y-teoria

Ihmisten käyttäytymiseen liittyvät oletukset muokkaavat esimiehen tapaa johtaa alaisiaan. McGregor jakaa nämä esimiehen näkemykset kahteen ryhmään, X- ja Y-teoriaan. (Adair 2006, 61.)

X-teorian mukaisessa lähtökohdassa on kyse perinteisestä johtamisen näkökulmasta ja kontrollista. Tässä olettamuksena on, että ihminen ei normaalisti pidä työnteosta ja välttää sitä mikäli voi. Tästä johtuen suurinta osaa työntekijöistä pitää pakottaa, kontrolloida, ohjata ja pelotella sanktioilla, jotta heidät saadaan tekemään tarvittavat tehtävät organisaation tavoitteiden täyttymiseksi. Keskivertotyöntekijä haluaa myös, että häntä ohjataan, haluaa välttää vastuuta, hänellä on suhteellisen vähän intohimoja työtä kohtaan ja hän haluaa ennen kaikkea turvallisuuden tunnetta työstään. (Adair 2006, 61.)

Y-teoriassa ajatuksena on yhdistää henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet yhdeksi päämääräksi. Fyysisten ja henkisten voimavarojen käyttö tulisi olla yhtä luontaista kuin leikin tai levon. Teoriassa on olennaista myös se, että mikäli henkilö on sitoutunut tavoitteeseen, hän on itseohjautuva ja kontrolloi omaa toimintaansa. Oikeiden olosuhteiden vallitessa hän oppii myös hyväksymään ja etsimään vastuuta. Vastuu päätöksenteosta, uusien ideoiden tuomisesta ja keksimisestä ja ongelmien ratkaisusta on myös jaettu laajasti koko organisaatioon. (Adair 2006, 61–62.)

4.2.3 Locken päämääräteoria

Locken päämääräteoriaa käytetään eniten yrityksissä, sillä sitä pidetään ajankohdaisimpana ja selkeimpänä. Motivaatio työelämässä syntyy siitä, että tehtävät ovat mieluummin haastavia ja selkeitä, kuin helppoja ja epäselviä. Locke on määritellyt tietyt pääperiaatteet, jotka tulee ottaa huomioon asetettaessa tavoitteita. (Lussier & Achua 2010, 90.)

Ensimmäinen periaate on selkeys. Tavoitteen tulee olla selkeästi mitattava, käytännöllinen ja yksiselitteinen. Jokainen tavoite tulisi sisältää vain yhden mahdollisen lopputuloksen. Tällöin on helpompi tietää mitä odotetaan ja mistä palkitaan. Toinen periaate on haastavuus. Ihminen haluaa kokea saavuttamisen ilon, ja se onnistuu vain saavuttamalla jotain, minkä hän kokee haasteelliseksi. Tavoitteen tulee kuitenkin olla realistisesti saavutettavissa. Kolmas periaate on sitovuus. Henkilöt tulee ottaa mukaan suunnitteluvaiheessa, jolloin he saavat olla mukana alusta alkaen. Mikäli henkilö itse luo tavoitteita, joita hän lähtee täyttämään, on tavoitteen eteen työskentely huomattavasti mukavampaa ja tuottavampaa. Tällöin myös työntekijä ymmärtää miksi kyseisiä asioita tehdään. (Lussier & Achua 2010, 90; Robbins 2000, 166–167; Ruohotie 1998, 55–57.)

Neljäs periaate on palaute. Palautetta tulee antaa tasaisin väliajoin, ei vain silloin kun tehtävä annetaan ja lopetetaan. Nykyään käytetään kehityskeskusteluita, mutta hyvänä tapana olisi antaa palautetta huomattavasti useammin. Tällöin kaikki tietävät mitä heiltä odotetaan ja mihin he ovat menossa. Samalla voidaan antaa myös tunnustusta työstä, joka motivoi entisestään. Viimeinen periaate on monimutkaisuus. Täytyy pitää huoli että tehtävä on haastava, muttei liian monimutkainen, jottei työ muodostu ylitsepääsemättömäksi. (Robbins 2000, 166–167; Ruohotie 1998, 55–57.)

Mikäli henkilö pääsee itse vaikuttamaan tavoitteidensa asettamiseen, on hän yleensä tehokkaampi saavuttamaan niitä. Tämä tulee huomioida tavoitteen asettamisessa. Myös sitoutuneisuus tulee varmistaa, sillä ilman sitä harvemmin työntekijä saavuttaa tavoitteensa. Myös sitoutuneisuus paranee, mikäli tavoitetta pääsee itse asettamaan. Mikäli tavoite on vielä kaiken lisäksi haastava, mutta saavutettava, henkilö yleensä toimii tehokkaammin. (Lussier & Achua 2010, 90.)

4.2.4 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzberg (2003, 2) huomasi jo 1950- ja 1960-luvulla tekemissään tutkimuksissa että ne asiat jotka saavat ihmiset tyytyväisiksi ja motivoituneeksi työssään ovat eri asioita

kuin ne, jotka saavat ihmiset tyytymättömiksi ja ei-motivoituneiksi. Mikäli ihmisiä johdetaan huonosti, ympäristötekijät voivat tehdä ihmisistä onnettomia ja ne voivat johtaa epämotivoivaan tilaan. Mutta vaikka ihmisiä johdettaisiin hyvin, ei se motivoi kehtään työskentelemään juuri kovempaa tai enemmän. Sen sijaan ihmiset ovat motivoituneita kiinnostavasta työstä, haasteista ja kasvaneesta vastuusta. Nämä sisäiset motivaation lähteet vastaavat ihmisten vahvoihin tarpeisiin kasvusta ja saavutuksista. (Herzberg 2003, 3.)

Työtytymättömyystekijöitä kutsutaan hygieniatekijöiksi. Näin siksi, että nämä tekijät vaativat jatkuvaa "siivousta" ja luovat enemmän tyytymättömyyttä kuin tyytyväisyyttä. Hygieniatekijöitä ovat työympäristön ulkoiset tekijät; yrityksen johto, hallinto, yrityspolitiikka, palkka, työolot, suhteet työkavereihin, asema ja turvallisuus. Työtytyväisyystekijöitä kutsutaan motivaatiotekijöiksi. (Lidstone 1992, 13.)

Herzberg (2003, 3) kuvaa suorinta, yksinkertaisinta ja varmintä keinoa saada joku henkilö tekemään jotain termillä KITA, "Kick In The Ass". Herzberg määrittelee kolme eri versiota KITA:sta. Negatiivinen, fyysinen KITA on suoraa toimintaa, eli sananmukaisesti potkaisu tai muu fyysinen teko, jota ei juurikaan suomalaisessa yrityskulttuurissa tehdä. Kielteinen, psykologinen KITA tarjoaa useita etuja kielteiseen, fyysiseen KITA:an verrattuna. Edut ovat hyvin karkeita ja jäljet helpommin piilotettavissa kuin fyysisessä vaihtoehdossa. Mitä etua kielteisestä KITASTA sitten on? Mikäli johtaja potkaisee työntekijän liikkeelle, fyysisesti tai psykologisesti, kumpi heistä on motivoitunut? Johtaja on motivoitunut, työntekijä liikkuu. Kielteinen KITA ei johda motivaatioon, vaan liikkeeseen. (Herzberg 2003, 3.)

Myönteinen KITA voidaan ymmärtää helpommin kysymyksen kautta. Mikäli johtaja sanoo alaiselleen: "tee tämä ja saat palkkion, paremman aseman, ylennyksen ja kaikki edut mitä organisaatio voi tarjota", motivoiko johtaja alaistaan? Tähän Herzberg esittää vastauksena esimerkkiä koiransa kasvatuksesta. Kun koira oli pieni ja Herzberg halusi koiransa liikkuvan, hän potkaisi sitä takapuoleen ja koira liikkui. Kun tottelevaisuuskoulutus oli käyty loppuun, riitti koiran liikuttamiseen keksin antaminen. Herzberg esittää, että hän itse on motivoitunut, koska haluaa koiran liikkuvan ja koira liikkuu vain, koska haluaa keksin. Jälleen johtaja on motivoitunut ja alainen

on se joka liikkuu. Tätä tapahtumaa kuvataan myönteisenä KITA:na. Tässä käytetään vetoa työnnon sijaan. Näitä keinoja, koirankeksejä, on johtajan tehtävissä käytössä lukuisia, joilla saadaan ihminen tekemään mitä johtaja haluaa. (Herzberg 2003, 3.)

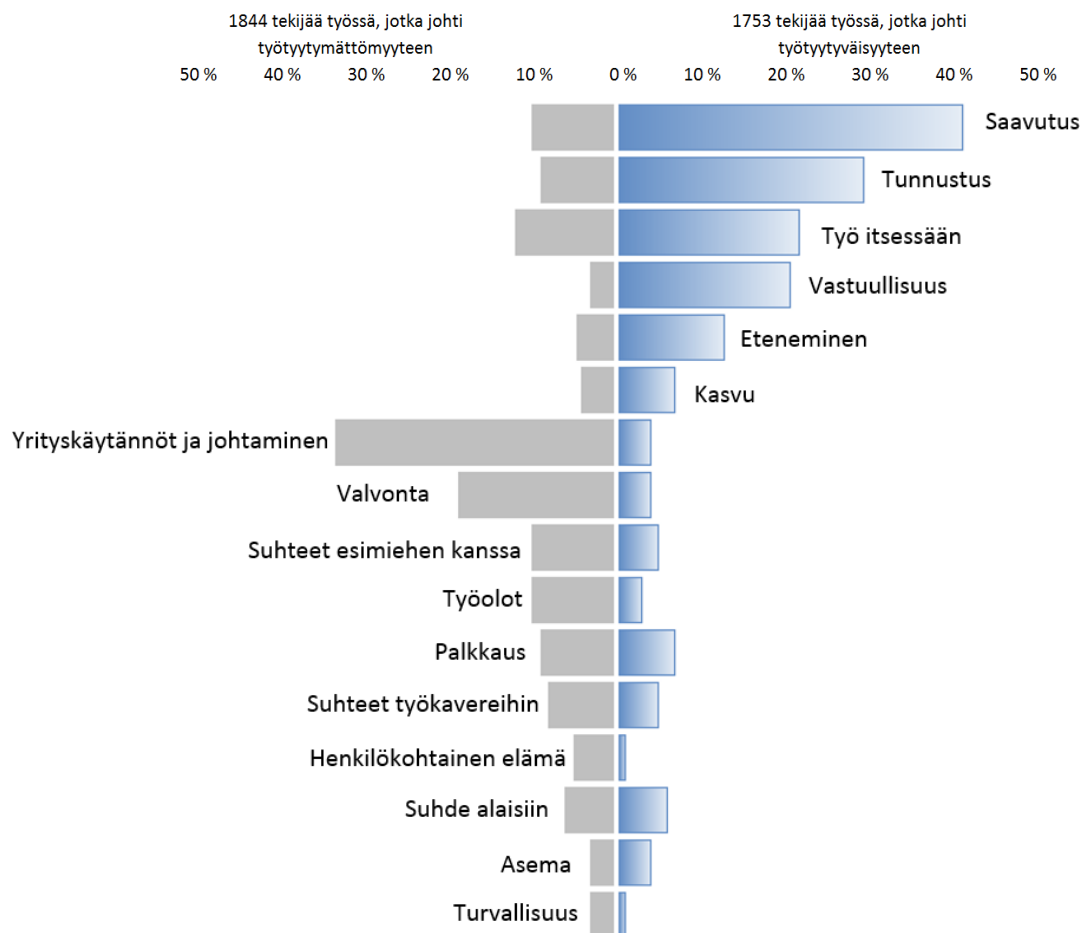
Miksi KITA ei sitten ole motivointia? Mikäli koira potkaistaan, se kyllä liikkuu. Ongelmaksi vain muodostuu se, kun halutaan uudestaan liikkumista. Tällöin tulisi käydä uudestaan potkaisemassa. Sama tilanne toistuu, kun toisen henkilön ”akkua” ladataan. Sitä täytyy ladata aina vain uudestaan, kunnes henkilölle tulee oma laturi, jota voidaan kutsua tässä yhteydessä motivaatioksi. Tällöin akut latautuvat itsensä, eikä kenenkään tarvitse ”potkaista” tai stimuloida henkilöä tekemään tarvittavia asioita. Henkilö itse haluaa tehdä tarvittavat asiat. (Herzberg 2003, 3.)

Usean tutkimuksen yhteenvetona Herzberg (2003, 5) kertoo, etteivät samat asiat johda työtyytyväisyyden sekä motivaation lisääntymiseen ja työtyytyväisyyden sekä motivaation vähentymiseen. Toiset asiat lisäävät, toiset vähentävät ja tämä nähdään kuviosta 13. Tästä voidaan päätellä, etteivät nämä asiat ole vastakkaisia. Työtyytyväisyyden vastakohta ei ole työtytymättömyys vaan pikemminkin ei-työtyytyväisyys. Samoin toisinpäin, eli työtytymättömyyden vastakohta on ei-työtytymättömyys. (Herzberg 2003, 5.)

Ihmisellä on kaksi tarvejärjestelmää: perustarpeet välttää kipua sekä tarve kasvaa. Kivun välttämiseen kuuluu esimerkiksi normaalit biologiset tarpeet, kuten nälän tuoma ruoan tarve. Nälän tunteen, eli kivun, poistamiseen tarvitaan rahaa jolloin rahasta tulee perustarve. (Herzberg 2003, 5.)

Kuviosta 13 nähdään, että motivaattorit ovat ensisijaisia työtyytyväisyyden lähteitä ja hygieniatekijät ovat ensisijaisia työtytymättömyyden lähteitä. Työntekijöiltä kysyttiin, että mitkä tekijät töissä ovat johtaneet erityiseen tyytyväisyyteen tai toisaalta erityiseen työtytymättömyyteen. Kuviosta huomataan, että työtyytyväisyyttä lisäävistä tekijöistä 81 % ovat motivaattoreita ja työtytymättömyyttä lisäävistä tekijöistä 69 % on hygieniatekijöitä. Palkka vaikuttaa sekä työtyytyväisyyteen, että työtytymättömyyteen. Kun tätä tutkittiin tarkemmin, huomattiin että palkka itse asiassa on

työtyytymättömyyden lähde ja näkyy tyytyväisyyden puolella vain sen takia, koska se rinnastettiin arvostukseen ja tunnustukseen eikä niinkään palkkaan rahana. (Herzberg 2003, 7.)



KUVIO 13. Eri tekijöiden vaikutus työmotivaatioon (Herzberg 2003, 5)

Motivaatio-hygieniateoria ehdottaa, että työtä tulisi rikastuttaa jotta saadaan henkilöstö toimimaan tehokkaammin. Järjestelmällinen työntekijöiden motivointi motivoitotehtäviä hyväksikäyttäen on vain alkua. Yritettäessä työn rikastuttamista johdolla on usein tapana vähentää työntekijän henkilökohtaista työpanosta eikä niinkään kasvattaa hänen kasvunmahdollisuuksia. Tätä Herzberg kutsuu vaakatasoiseksi työn rasittamiseksi. Tämän tyylinen työn rasitus johtaa siihen, että työn haasteellisuus ja motivoivuus eivät laske, vaan tarkoituksettomuus vain kasvaa. Esimerkkinä voisi olla jonkun tarkoitusta vailla olevan tehtävän lisääminen nykyisten tarkoituk-

settomien tehtävien lisäksi, jolloin motivaation kasvaminen ei toteudu. Tämän tyyliä ideoita tulee helposti ensimmäisenä mieleen, kun työn rasittavuutta aletaan suunnitella uudestaan. (Harisalo 2008, 107; Herzberg 2003, 8.)

Herzberg (2003, 10) määrittelee kymmenen askelta työn rikastuttamisen käytäntöön viemisessä. Ensin tulee valita ne toimenkuvat, joissa asenteet ovat huonot, hygieniatekijät ovat kalliita ja on oletettavaa, että motivaation kasvaminen vaikuttaa tulokseen myönteisesti. Toiseksi, täytyy uskoa että nämä toimenkuvat voidaan muuttaa motivoivammiksi. Kolmanneksi tulee aivoriihessä keksiä keinoja työn rikastuttamiseen, mutta ei vielä tässä vaiheessa liikaa miettiä kuinka se käytännössä tehdään. Neljänneksi tulee käydä lista läpi hygieniatekijöistä ja poistaa ne, sillä ne eivät lisää motivaatiota. Viidenneksi tulee käydä lista läpi ja poistaa yleistykset, kuten ”anna lisää vastuuta”. Näitä yleistyksiä saadaan harvemmin vietyä käytäntöön. Kuudes askel on poistaa listalta vaakasuuntaiset työn rasittavuudet. Seitsemäntenä tulee välttää niiden henkilöiden suoraa osallistumista tässä vaiheessa, joiden työtä ollaan rikastuttamassa. (Herzberg 2003, 10.)

Kahdeksantena tulee pyrkiä saamaan aikaan kaksi eri ryhmää, jotka ovat mahdollisimman samanlaisia. Näiden ryhmien välille saadaan hallittu kokeilu aikaan. Hygieniatekijät tulee pitää luonnollisina ja antaa niiden kehittyä normaalisti koeajan aikana. Tulee myös mitata asennetta motivaatiotekijöittäin ja pitää hygieniatekijät erillään niistä ennen ja jälkeen koeajan. Yhdeksäntenä tulee olla valmistautunut koeryhmän tuloksen putoamiseen ensimmäisten viikkojen aikana. Uuden työnkuvan omaksuminen voi viedä hetken aikaa. Viimeisenä, kymmenentenä askeleena tulee huomioida, että työnkuvaa muokattujen henkilöiden lähimmät esimiehet voivat tuoda esiin kielteisiä tunteita ja reaktioita siinä pelossa, että työn tehokkuus laskee. Yleensä onnistuneen koeajan jälkeen nämä esimiehet huomaavat kuitenkin rikastuttamisen tarpeellisuuden. (Herzberg 2003, 10–11.)

4.2.5 Vroomin odotusarvoteoria

Vroomin teoria lähtee siitä ajatuksesta, että työntekijä pyrkii valitsemaan itselleen mieluisia päämääriä ja tuloksia vähemmän mieluisten päämäärien ja tulosten kustannuksella. Mikäli tehtävästä suoriutuminen tuo tekijälle toivotun hyödyn tai palkkion, se motivoi tekijää. Mikäli jokin tehtävä ei vie päämäärää tai tulosta kohti, sen motivoiva vaikutus on olematon. Henkilökohtaiset ominaisuudet ja mieltymykset vaikuttavat motivaatioon ja sen tasoon. Se, mikä motivoi toista, ei välttämättä motivoi toista. Motivaation vaikutuksen arvioimiseksi on motivoitava henkilö tunnettava hyvin, jotta käytettävistä keinoista saadaan paras teho irti. (Miner 2004, 97–98)

Odotusarvoteoria perustuu Vroomin kehittämään kaavaan: $\text{motivaatio} = \text{odotusarvo} \times \text{välineellisyys} \times \text{valenssi}$. Odotusarvolla tarkoitetaan henkilön omaa näkemystä omista kyvyistä saavuttaa annettu tavoite. Yleensä ajatellaan, että mitä korkeampi odotusarvo omiin kykyihin on, sitä motivoituneempi henkilö on. Mikäli työntekijä ei usko, että hän voi saavuttaa tavoitteensa, ei hän yleensä ole motivoitunut edes yrittämään. Välineellisyydellä tarkoitetaan uskoa siihen, että oma tekeminen johtaa palkkion saavuttamiseen. Mitä korkeampi välineellisyys on, sitä korkeampi motivaatiotaso syntyy. On hyvin todennäköistä, että työntekijät ovat motivoituneita, mikäli he ovat varmoja palkkion saannista. Mikäli ilmassa on epävarmuutta, se voi johtaa ei-motivoivaan tilaan. Valenssilla tarkoitetaan sitä arvoa minkä henkilö asettaa annetulle palkkiolle. Mitä korkeampi arvo palkkiolla on henkilölle, sitä motivoivampaan tilaan hän pääsee. (Lussier & Achua 2010, 89.)

Mikäli odotusarvoteoriaa halutaan käyttää käytännössä, tulee viiden asian toteutua. Ensimmäisenä tulee tarkasti määritellä tavoitteet ja suoritustaso, jolla niihin päästään. Toisena täytyy suoritustaso sitoa palkkioihin. Korkeaa suoritustasoa tulee palkita. Mikäli henkilö työskentelee tuottavammin kuin muut, eikä häntä palkita siitä, voi se johtaa työtahdin hidastumiseen tai tuottavuuden vähenemiseen. Kolmantena tulee huolehtia siitä, että palkkiot ovat työntekijälle arvokkaita. Kyseinen henkilö tulee tuntea ja osata määritellä hänelle sopivat palkkiot, jotta ne luovat halun työskennellä niitä kohti. (Lussier & Achua 2010, 89.)

Neljäntenä tulee varmistaa, että työntekijät uskovat siihen, että esimies tai johtaja pitää sanansa. Mikäli jokin palkkio on luvattu, se tulee myös toimittaa silloin kun pyydetyt tavoitteet täyttyvät. Viidentenä tulee johtajan odotukset ja asenne. Johtajan odotukset ja asenne alaisiaan kohtaan selittävät ja ennakoivat alaisten käyttäytymistä ja suoriutumista. Mikäli johtaja olettaa alaisensa voivan jonkin asian hoitaa, yleensä tämä onnistuu. Sama toimii myös toisinpäin. Mikäli johtaja ei odota alaisen onnistuvan, yleensä hän ei onnistukaan. Eli, silloin kun odotusten taso nousee, paranee myös suoritustaso. (Lussier & Achua 2010, 89.)

4.3 Henkilökohtaiset palkitsemisjärjestelmät

Karl Duncker huomasi 1940-luvulla tekemässään kynttiläkokeessa, että ulkoinen motivointi nykyaikaisessa, paljon ajatusta vaativassa ympäristössä, johtaa itse asiassa huonompaan lopputulokseen kuin motivoimatta jättäminen. Teollisessa yhteiskunnassa, missä tehdastyötä ja yksitoikkoista työtä on tehty, ulkoinen motivointi auttaa ja tehostaa työskentelyä. Mutta tehtävässä, missä pitää laajentaa näkemystä ja osata ajatella ”laatikon ulkopuolelta”, ottaa vastuuta ja kehittää omaa tehtävää, perinteinen ulkoinen motivointi itse asiassa heikentää lopputulosta. (Pink 2009, 41–44.)

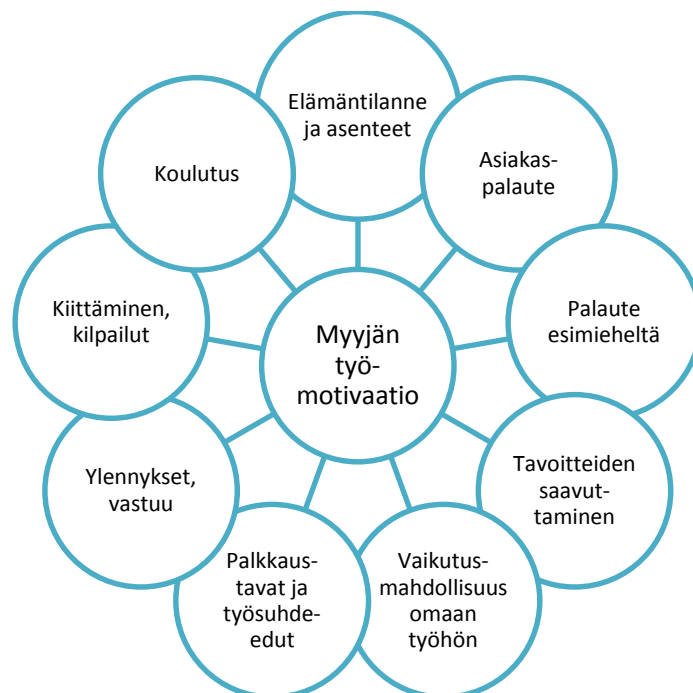
Duncker teki kokeen, jossa koehenkilöille annettiin kynttilä, rasiallinen nastoja ja tulitikkurasia ja heidän tuli saada kynttilä seinälle ja palamaan niin, että se ei valu sulaessaan pöydälle. Ratkaisuna on erottaa nastarasian funktio nastojen säilytysastian ja löytää sen uusi funktio kynttiläalustana ja kiinnittää se alusta seinään, jolloin kynttilä voidaan asettaa sen päälle. Tätä rajoittunutta näkemystä Duncker kutsui funktionaaliseksi takertumaksi (functional fixedness). (Pink 2009, 43.)

Sam Glucksberg teki saman kokeen testatessaan tulospalkkioiden vaikutusta suoritukseen. Hän huomasi, että kontrolliryhmä, jolle ei maksettu nopeasta työn suorittamisesta, suoritti työn keskimäärin 3,5 minuuttia nopeammin kuin se ryhmä jota motivoitiin taloudellisella kannustimella. Vastaavia tuloksia on saatu tämän tutkimuksen jälkeen lukuisia kertoja viimeisen 40 vuoden aikana. (Pink 2009, 44.)

4.4 Motivaation johtaminen myyntityössä

Keskeinen tehtävä myynnin organisoinnissa ja johtamisessa on myyjien ohjaaminen ja tukeminen. Tämä sisältää palkkaustapojen kehittämisen, myyjien toiminnan arvioinnin ja kehittämisen sekä motivoinnin. Motivaatioon vaikuttaa muun muassa saatu palaute, työn vaihtelevuus, ihmissuhteet, koulutus sekä onnistuminen myyntityössä. Myynnin esimiehen tulisi tietää, mikä juuri kyseistä johdettavaa yksilöä motivoi, sillä motivaatiotekijät vaihtelevat yksilöittäin. (Bergström & Leppänen 2003, 380–381.) Kuviossa 14 esitetään myyjän työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

Ulkoisten motivaatioiden sijaan myyjän sisäisiä motivaation lähteitä tulisi voida rohkaista ja auttaa tulemaan pintaan. Myyjälle tulisi antaa itsenäisyyttä hallita omaan elämäänsä liittyviä asioita myös työelämässä, antaa mahdollisuus kasvattaa osaamista sellaisella alueella, mikä työntekijälle itselleen on tärkeää ja antaa tarkoitus tekemiselle niin, että työntekijä kokee olevansa jonkin itseään suuremman asian palveluksessa. (Pink 2009, 204.) Myös Maslow huomasi saman ja esittää asian tarvehierarkiapyramidissään (kuvio 12).



KUVIO 14. Myyjän työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä (mukaillen Bergström & Leppänen 2003, 380)

Nämä ovat uudenlaisen liiketoimintamallin rakennuspalikoita, joilla saavutetaan tehokkaampia tuloksia. Mikäli halutaan sitoutumista, pitää luopua vanhakantaisista hallinnollisista johtamismalleista ja siirtyä tukemaan itseohjautuvaa työskentelyä. Palkitsemista ei voida kokonaan unohtaa ja kyse ei olekaan ilmaisen työvoiman käytöstä. Ajatuksena on, että työntekijöille maksetaan tarpeeksi ja reilusti sen mitä työn tekemisestä pitää maksaa. Täytyy palkita niin, että rahasta puhuminen saadaan pois päiväjärjestyksestä ja voidaan keskittyä olennaiseen, eikä työntekijä käytä energiaansa epäreilun palkkauksen tuomiin ajatuksiin. Ylimääräiset porkkanat ja kepit voidaan kuitenkin ja etsiä tehokkaampia keinoja työn motivoimiseen. (Pink 2009, 35.)

Keppi ja porkkana -malli jää myös ohueksi johtamisen työkaluksi, kun kannustin aikaa myöten kokee inflaatiota. On käytettävä koko ajan enemmän resursseja, aikaa ja rahaa vain siihen, että ihmiset saadaan myöntyväisiksi jonkin tehtävän suorittamiseen. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 14.) Pink (2009, 54) huomauttaa myös, että porkkanan tarjoaminen jonkin tehtävän suorittamiseksi viestii jo itsessään, ettei tehtävä ole miellyttävä ja näin ollen syö tehtävän tekemisen mielenkiintoa.

Mikäli ihmiset saadaan haluamaan tiettyyn suuntaan etenemistä ja innostumaan siitä, he jatkavat siihen suuntaan vaikka johtaja ei olisi läsnä. Mikäli johtaja tuo esille niitä asioita, mitä henkilöt haluavat tehdä, kasvattaa se johtajan uskottavuutta. Tällöin myös suostuttelemineen onnistuu helpommin tulevaisuudessa. Tämä taas johtaa siihen, ettei henkilöstön voimavaroja ehdytetä, vaan niitä uusitaan. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 14.)

Henkilö, jonka alemman tason tarpeet on tyydytetty, ei ole enää motivoitunut täyttämään niitä tarpeita. Johtajat voivat ihmetellä, mistä johtuu se, että työntekijät eivät ole tuottavampia vaikka heille maksetaan hyvää palkkaa, tarjotaan hyvät työolosuhteet, edut ja varma työpaikka. Tämänkään jälkeen työntekijät eivät välttämättä anna kuin minimitasoisen panoksen työssään. Ongelma tässä sisältyy juuri siihen, että alemmat Maslowin tason tarpeet on tyydytetty hyvällä johtamisella ja kannustimilla. Fysiologisten ja turvallisuuden tarpeiden sijaan motivoinnin painotus täytyy siirtää sosiaalisiin ja jopa egoistisiin tarpeisiin. Mikäli työssään ei pääse tyydyttämään näitä

korkeamman tason tarpeita, ihmiset kuihtuvat eivätkä anna täyttä panostaan. Mikäli johtajat silti pyrkivät täyttämään fysiologisia tarpeita palkkioilla ja muilla eduilla, ovat nämä toimet parhaimmillaankin tehottomia. (McGregor 2002, 10.)

Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2008, 173) toteavat, että työ jossa ei ole vaihtelua ja joka ei tyydytä sisäisesti, vaatii ulkoisia palkkioita ja jatkuvaa motivointia. Motivointava henkilö tulee tuntee hyvin, sillä Carlsson ja Forssell (2008, 156) toteavat, että eri ihmisillä sisäiset motivaatiot koostuvat hyvinkin poikkeavista elementeistä. Olennaisia sisäisen motivaation tekijöitä ovat unelmat, missiot, arvot ja sisäiset vahvuudet. Näitä kutsutaan täyttymystekijöiksi. (Carlsson & Forssell 2008, 156.) Ihmiset vaativat lisää palkkaa sellaisessa tilanteessa, missä työ itsessään ei tarjoa korkeampien tarpeiden tyydytystä.

Ihmisille on entistä tärkeämpää pyrkiä täyttämään näitä korkeampia tarpeita työn ulkopuolella ostamalla materiaa ja palveluita, jotka tarjoavat parhaimmillaankin vain lyhyen tyytyväisyyden tunteen ja täyttymyksen. Rahalla on vain rajoitettu arvo ihmisen korkeamman tason tarpeiden tyydyttämisessä. Tulee myös huomata, että siihen kiinnitetään suhteettomasti huomiota, mikäli se on organisaation ainoa tarjolla oleva keino korkeamman tason tarpeiden täyttämiseen. (McGregor 2002, 10.)

Tavoitteiden asettaminen, kuten kaikki muutkin ulkoisen motivaation lähteet, kaventavat keskittymistämme. Sen vuoksi ne voivatkin olla tehokkaita, kun ajatus keskittyy. Kolikon kääntöpuolella kuitenkin on ongelma, silloin kun puhutaan monimutkaisista tehtävistä, joissa on tärkeää nähdä laaja kuva ja löytää ratkaisuja laatikon ulkopuolelta. Tällöin ajatuksen keskittyminen ja kaventuminen on jopa vahingollista. (Pink 2009, 50.) Henkilökohtaista myyntityötä voidaan pitää hyvinkin laajana maailmana, jossa asiakkaan ongelmia täytyy voida ratkaista yhä paremmilla ja kilpailukykyisemmillä ratkaisuilla. Voi olettaa, että ulkoapäin annetut tavoitteet, joiden muodostumiseen henkilö ei todellisuudessa ole voinut vaikuttaa, rajoittaa kekseliäisyyttä ja tehokasta työskentelyä.

Jobber ja Lancaster (2009, 405) ovat todenneet, että motivaation kehittäminen on tärkeää myyjän menestymisen kannalta, koska korkea motivaatiotaso voi parantaa

monia myyjän ominaisuuksia, sekä lisätä työtehoa. Seuraavassa listassa on esitetty, miten korkea motivaatiotaso vaikuttaa myyjään ja hänen työntekoonsa. Korkea motivaatiotaso vaikuttaa:

- luovuuden lisääntymiseen
- viisaampaan työntekkoon
- mukautuvampaan myyntilähestymistapaan
- kovempaan työskentelemiseen
- korkeampaan itsetuntoon
- rennompaan asenteeseen
- suhteiden paranemiseen. (Jobber & Lancaster 2009, 405.)

Tavoitteiden asetannassa voidaan käyttää SMART-periaatetta. SMART tulee sanoista tarkoin määrätty (specific), mitattavissa oleva (measurable), saavutettavissa oleva (achievable), tulospohjainen (results-based) ja aikaan sidottu (time-specific). Tavoitteiden tulee siis olla harkitusti ja tarkasti määrättyjä, mitattavissa olevia, saavutettavissa ja linkissä tuloksiin ja aikaan. Tällä tavalla asetetut tavoitteet ovat selkeitä ja vievät motivoivalla tavalla kohti päämäärää. (Lussier & Achua 2010, 91.)

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää myyntityötä tekevien henkilöiden motivaatioon vaikuttavia sekä niiden johtamiseen liittyviä asioita. Käytännössä kyseessä on tutkimus siitä, mitä asioita myyjä kokee työssään motivoivaksi ja tämän tiedon peilailusta siihen, miten asia on tällä hetkellä huomioitu johtamisen näkökulmasta.

Tutkimus sisältää kaksi tutkimusongelmaa:

Tutkimusongelma 1:

Mitkä tekijät vaikuttavat henkilökohtaista myyntityötä tekevien henkilöiden työmotivaatioon?

Tutkimusongelma 2:

Miten työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä johdetaan?

5.2 Muuttujat ja mittarit

Sähköpostikyselyä varten laadittiin kysely Webropol-järjestelmään. Kysely jaettiin tarkoituksenmukaisesti kolmeen osaan taustoineen. Taustamuuttujien lisäksi kaksi muuta osaa selvittivät tutkimusongelmien mukaan, missä määrin eri tekijät vaikuttavat työmotivaatioon sekä miten nämä asiat toteutuvat työyhteisössä tällä hetkellä. Nämä jaettiin vielä alakohtiin johtamisen ja esimiestyön, tiimin, oman työn sekä tavoitteiden ja muiden tekijöiden osioihin. Työmotivaatioon vaikuttavuutta arvioitiin jokaisen väittämän kohdalta seuraavalla asteikolla: en osaa sanoa, ei lainkaan, melko vähän, ei paljon eikä vähän, melko paljon, erittäin paljon. Työyhteisössä toteutumisesta arvioitiin seuraavan asteikon mukaisesti: en osaa sanoa, ei lainkaan, melko harvoin, ei harvoin eikä usein, melko usein, erittäin usein.

Tutkimusongelmien ja haastattelukysymyksien välinen yhteys on kyselyssä suora-
viivainen. Ensimmäiset kymmenen kysymystä ovat taustamuuttujia. Väittämät 11–
42 vastaavat ensimmäiseen tutkimusongelmaan: mitkä tekijät vaikuttavat henkilö-
kohtaista myyntityötä tekevän henkilön motivaatioon? Väittämät 43–83 vastaavat
toiseen tutkimusongelmaan: miten motivaatioon vaikuttavia tekijöitä johdetaan?
Saatekirje on liitteessä 1 ja kyselylomake liitteessä 2.

5.3 Aineiston hankinta ja analysointi

Tutkimus suunniteltiin toteutettavaksi käyttämällä tutkimusotteeltaan kvantitatiivista
sähköpostikyselyä. Kvantitatiivinen tutkimus tulee kysymykseen silloin, kun tutkitta-
van ominaisuuden mittaamisessa käytetään välimatka- tai suhdeasteikkoa ja usein
tutkittava aineisto on suuri, jossa ilmiötä kuvataan numeerisesti (Holopainen & Pulk-
kinen 2014, 21). Kvantitatiivinen sähköpostikysely toteutettiin marras-joulukuussa
2014. Kysely lähetettiin vastaajille 14.10.2014 ja vastausaikaa annettiin kolme viik-
koa. Viikko ennen vastausajan loppumista kyselystä vielä muistutettiin sähköpos-
titse. Kohdejoukko muodostui MMA:n Etelä-, Keski- ja Pohjois-Pohjanmaan jäse-
nistä.

Sähköpostikysely valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, jotta saadaan mahdollisimman
suuri otos, jolloin myös tutkimuksen tuloksesta saatiin luotettavampi. Kysely lähe-
tettiin 865 jäsenelle, joista 164 vastasi kyselyyn. Kyselyn vastausprosentti oli 19 %.
Vastaukset syötettiin SPSS-ohjelmaan (Statistical Packages for Social Science),
jonka avulla vastaukset käsiteltiin ja analysoitiin. Analyysissä käytettiin frekvens-
sejä, prosenttijakaumia, keskiarvoja ja keskihajontoja.

5.4 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Kvantitatiivisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta voidaan kuvata termeillä
validiteetti ja reliabiliteetti. Validius tarkoittaa sitä, että mittaako mittari todellakin sitä
mitä sen on tarkoitettu mittaavan. Tässä yhtenä ongelmana on esimerkiksi se, että

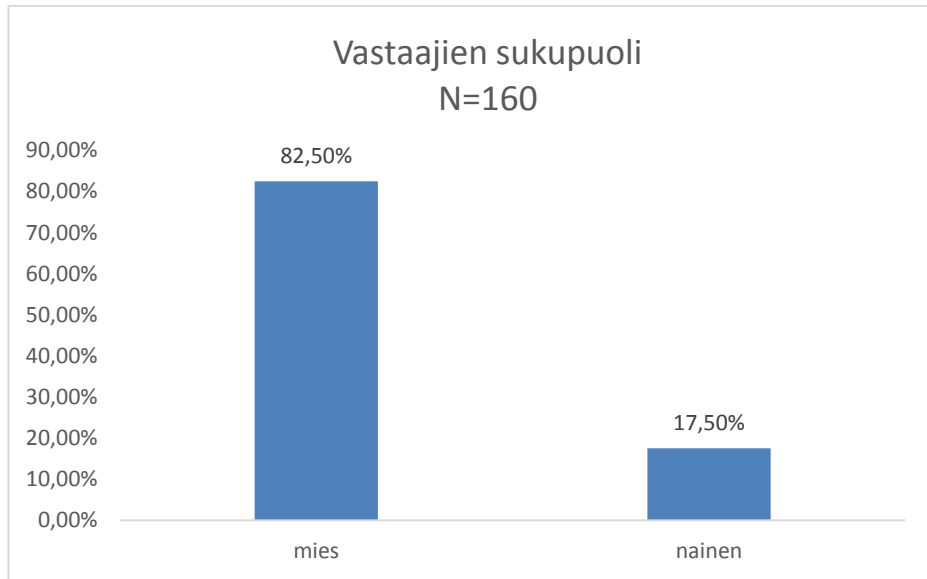
ymmärtääkö vastaaja kysymyksen eri tavalla kuin tutkimuksen tekijä. Mikäli näin käy ja tutkija käsittelee vastauksia edelleen oman alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti, ei tuloksia voida pitää pätevinä, valideina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231–232.)

Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen tarkkuutta ja toistettavuutta, eli sitä miten tutkimus antaa ”ei-sattumanvaraisia” tuloksia. Tämä voidaan todeta useilla eri tavoilla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on käytettävissä useita erilaisia tilastollisia menetelytapoja reliabiliteetin toteamiseksi. Tietojen keruuvaiheessa, syöttäessä, käsiteltäessä ja tulkittaessa vaaditaan tarkkuutta, ettei virheitä pääsisi syntymään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231–232; Heikkilä 2004, 30.)

Tutkimusongelmiin saatiin hyvin vastauksia tutkimusongelmien mukaisesti. Tämän perusteella voidaan väittää, että validiteetti oli melko hyvä. Ennalta määrätyt vastausvaihtoehdot helpottavat tämän analyysin tekemistä. Se, olivatko vastaajat käsittäneet kysymykset samalla tavalla kuin tutkija, jää epävarmaksi. Tuloksia voidaan kuitenkin pitää luotettavina sillä edellytyksellä, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset ja vastanneet rehellisesti.

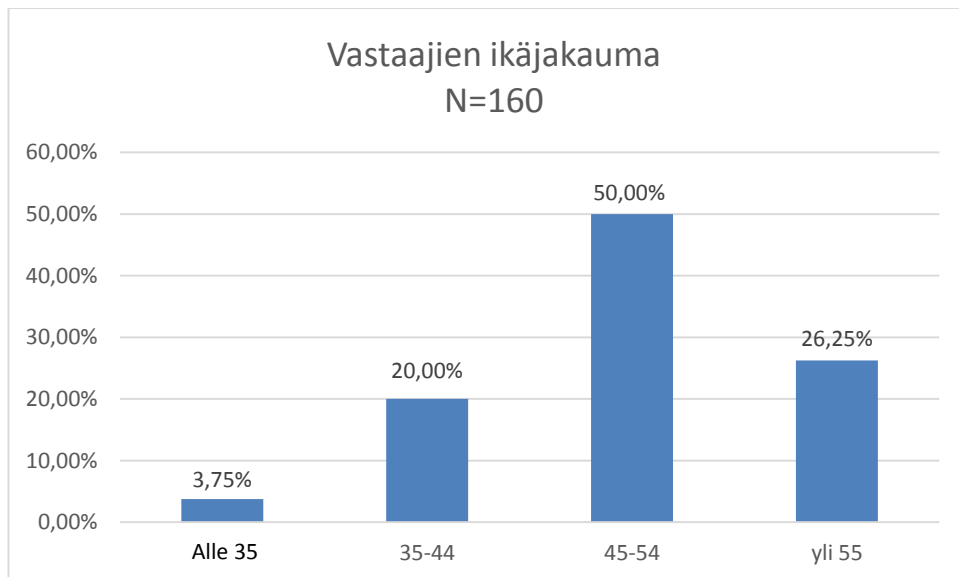
5.5 Tutkimusaineiston kuvaus

Kyselyn alussa selvitettiin vastaajien taustatietoja. Taustatiedoissa selvitettiin ikää, sukupuolta, koulutuksen tasoa, työnantajayrityksen toimialaa, palkan muotoa, päätyötehtävää, toimiiko henkilö esimiehenä, työkokemusta, asuinpaikan maakuntaa sekä käytössä olevia työsuhde-etuja. Kyselyn sukupuolijakauma oli varsin epätasainen, sillä naisia oli vastaajissa vain vajaa viidesosa, 17,5 %. Tämä nähdään kuvista 15.



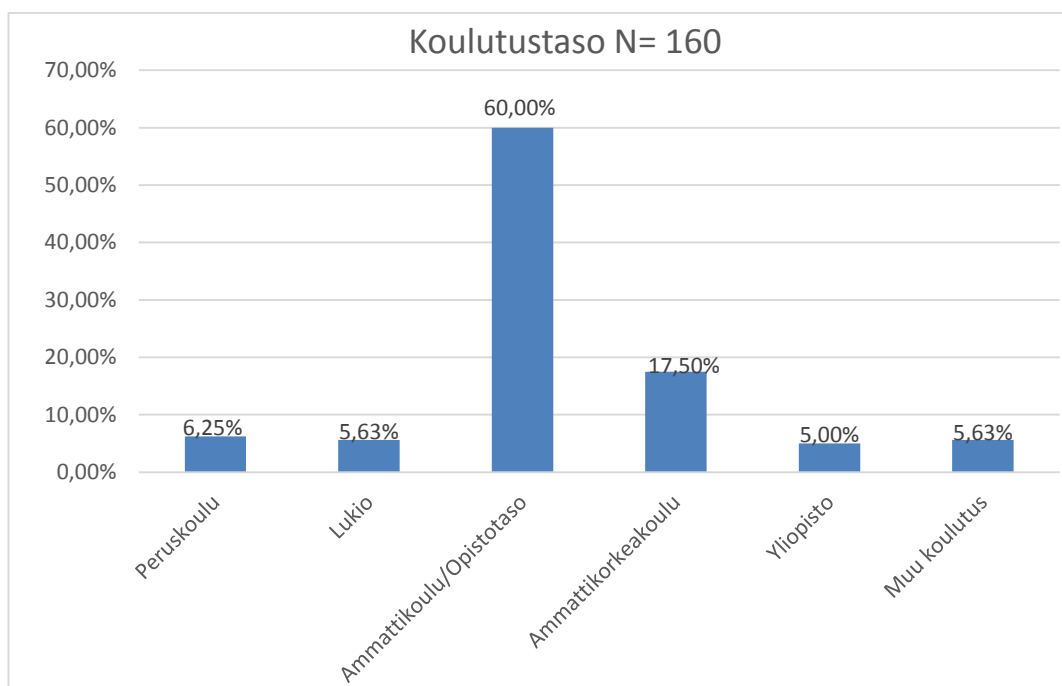
KUVIO 15. Vastaajien sukupuolijakauma

Ikätiedot kerättiin suoraan luokitellun asteikon mukaisesti. Vastaajien ikäjakauma on esitelty kuviossa 6. Puolet vastaajista oli 45–54 vuotiaita. Toiseksi suurin ikäryhmä oli yli 55–vuotiaat. Alle 34 vuotiaita oli yllättävän vähän, alle neljä prosenttia.



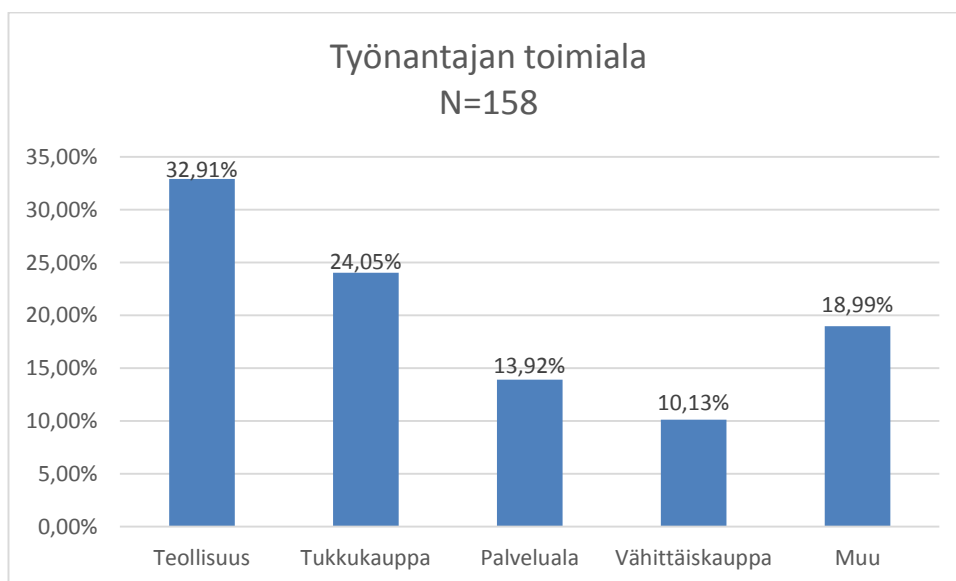
KUVIO 16. Vastaajien ikäjakauma

Kyselyn taustatiedoissa kysyttiin myös koulutustasoa. Ammattikoulu-opistotason koulutus oli selkeästi suurin, yli 60 % osuudellaan. Myynnissä toimivien henkilöiden koulutustasot on koottu kuvioon 17.



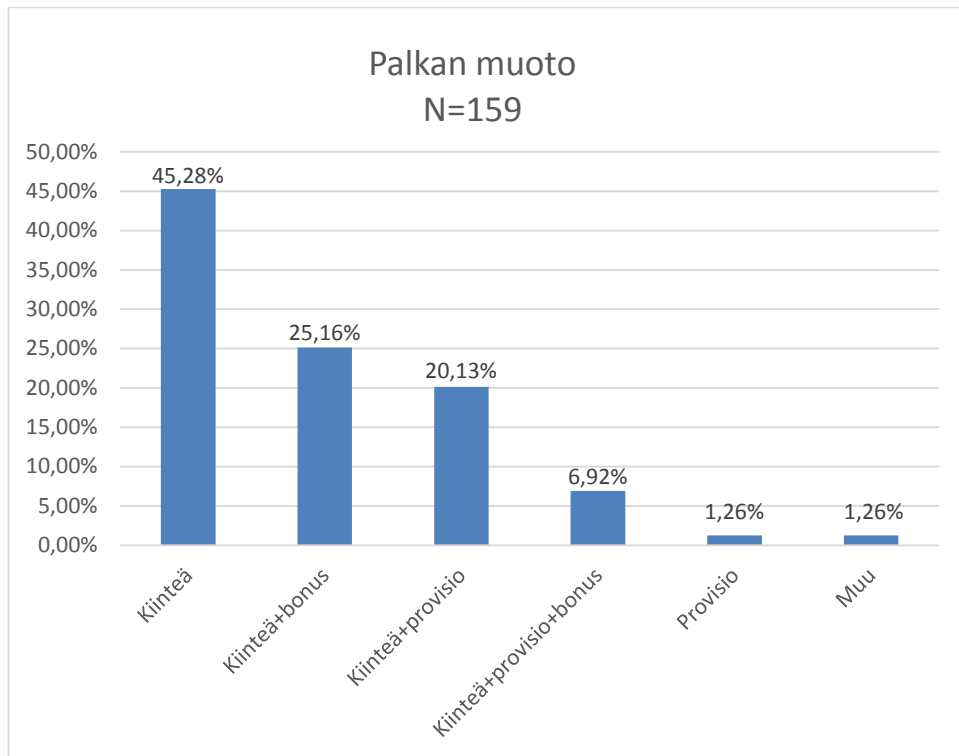
KUVIO 17. Koulutustaso

Työnantajan toimiala oli jakautunut edellisiä kysymyksiä tasaisemmin. Myyjistä suurin osa työskentelee teollisuudessa, mutta myös tukku- ja palvelualan sekä vähittäiskaupan myynti oli hyvin edustettuna kyselyssä. Työnantajien toimialat on kuvattu kuviossa 18.



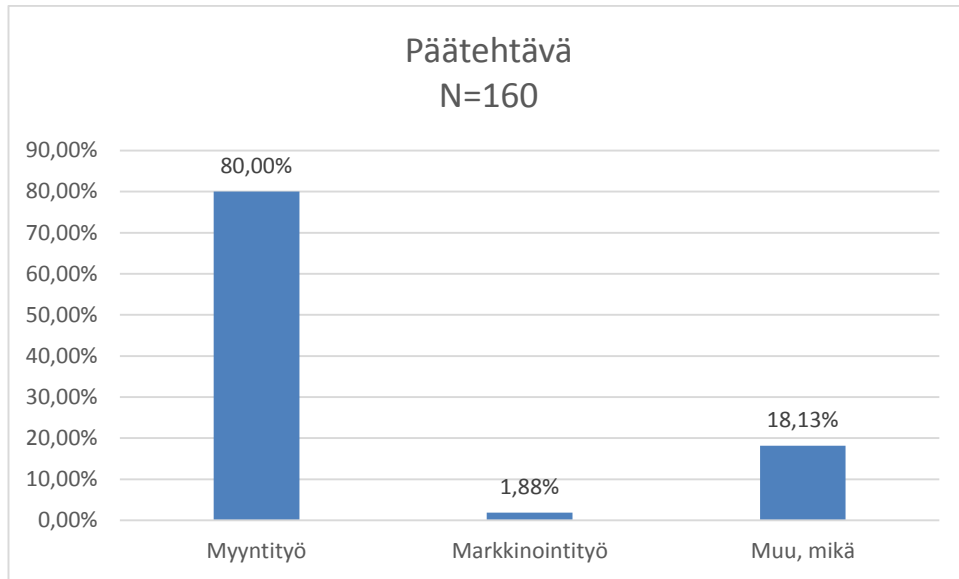
KUVIO 18. Työnantajan toimiala

Vastaajista suurimmalla osalla oli palkkauksen muotona kiinteä palkka. Huomioitavaa kuitenkin on, että mikäli kiinteä pohjapalkka + tulososuus ajateltaisiin yhdeksi ryhmäksi, se olisi yleisin palkkausmuoto 52,21 % osuudella. Huomioitavaa on myös se, että ilman kiinteää pohjapalkkaa työskentelee vain 2,52 % vastaajista. Vastaajien palkkausmuoto on kuvattu kuviossa 19.



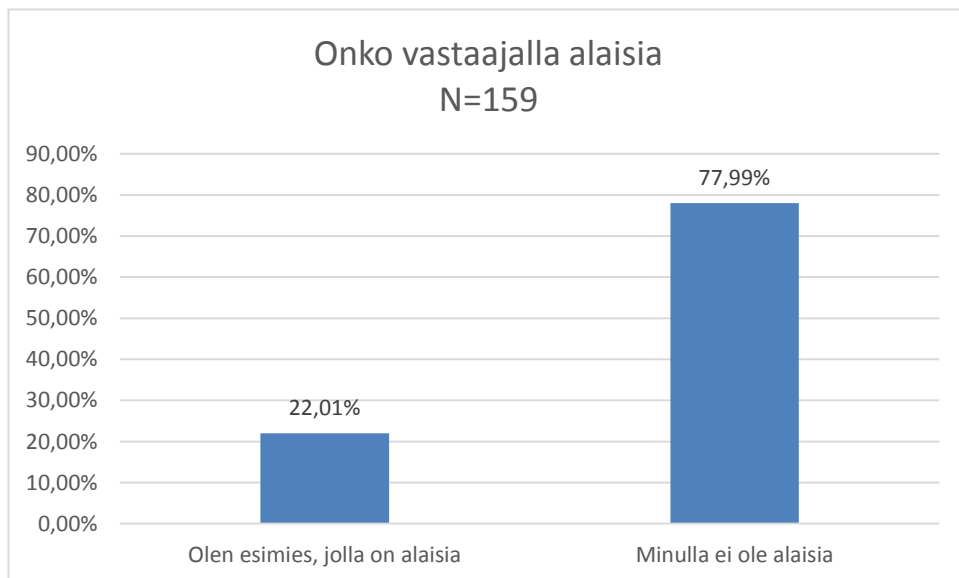
KUVIO 19. Palkkauksen muoto

Taustatiedoissa selvitettiin myös, että kuinka suuri osa vastaajista todellisuudessa työskentelee myyntityössä. Vastaajista 80 % vastasi työskentelevänsä myyntityössä ja markkinointityössä 1,88 %. Päätehtävien osuudet on kuvattu kuviossa 20. Liitteessä 4 on lueteltuina vastaajien päätehtäviä, siinä tapauksessa, että he ovat vastanneet kysymykseen ”Muu, mikä?”:



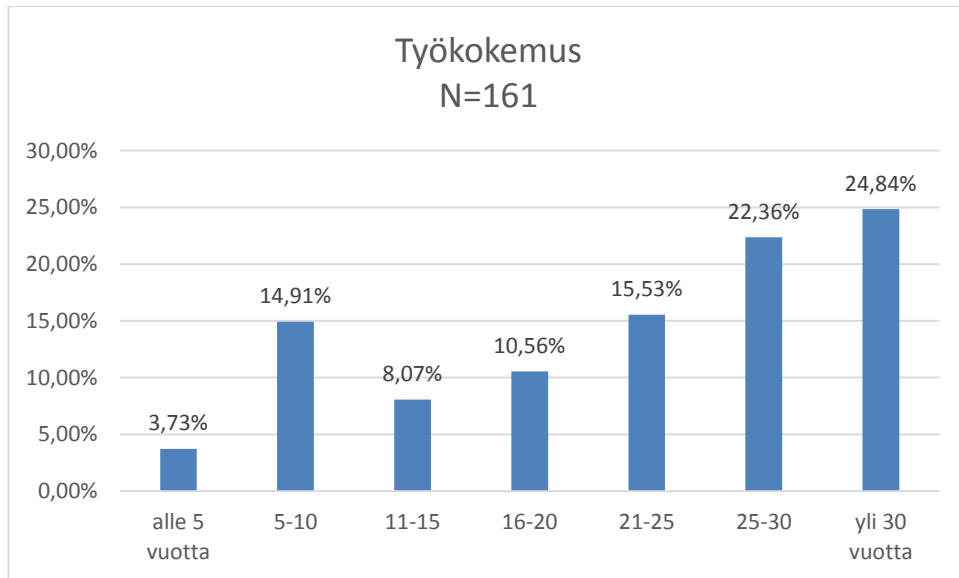
KUVIO 20. Vastaajien ensisijainen työtehtävä

Tutkimuksessa käsitellään myös johtamista ja tämän vuoksi kysyttiin, toimiiko vastaaja esimiesasemassa. Tarkoituksena oli kohdistaa kysely ensisijaisesti ei-esimiesasemassa toimiville myyntihenkilöille, joka onnistui suhteellisen hyvin, sillä 77,99 % vastaajista oli ei-esimiesasemassa toimivia henkilöitä. Vastausten jakautuminen näkyy kuviossa 21.



KUVIO 21. Toimiiko vastaaja esimiesasemassa, eli onko hänellä alaisia

Vastaajien työkokemus vuosina oli yllättävän pitkä. Toisaalta vastaajistakin yli 76 % oli yli 45 vuotiaita, jolloin pitkä työura on mahdollistunutkin. Kysymyksenasettelussa olisi voinut tarkentaa, että kysytään nimenomaan työkokemusta myynnistä. Työkokemukset vuosina on koottu kuvioon 22.



KUVIO 22. Vastaajien työkokemus vuosina

6 TUTKIMUSTULOKSET

Taustatietojen selvittämisen jälkeen vastaajilta kysyttiin johtamisen ja esimiestyön, tiimin, oman työn sekä tavoitteiden ja muiden tekijöiden vaikutuksesta vastaajan työmotivaatioon. Näitä selvitettiin esittämällä vastaajille erilaisia strukturoituja kysymyksiä. Vastaajien kokemuksia työmotivaatioon vaikutuksesta kysyttiin Likertin asteikollisilla kysymyksillä, joissa vastausvaihtoehdot olivat: (1) en osaa sanoa, (2) ei lainkaan, (3) melko vähän, (4) ei paljon eikä vähän, (5) melko paljon, (6) erittäin paljon. Myöhemmin selvitettiin, miten nämä samat asiat tällä hetkellä toteutuvat vastaajan työympäristössä, jossa vastausvaihtoehdot olivat: (1) en osaa sanoa, (2) ei lainkaan, (3) melko harvoin, (4) ei harvoin eikä usein, (5) melko usein ja (6) erittäin usein. Lisäksi kyselyssä oli lopussa avoin kysymys ”Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi”. Keskiarvoja tutkittaessa tulokset muokattiin SPSS-järjestelmässä asteikolle 1-5, jossa ”En osaa sanoa” poistettiin tuloksista.

6.1 Johtamisen ja esimiestyön vaikutus vastaajien työmotivaatioon

Johtamisen ja esimiestyön vaikutusta työmotivaatioon koskevat tulokset on esitetty taulukossa 2. Taulukosta huomataan, että kysyttävistä asioista ne vaikuttavat vastaajien mielestä työmotivaatioon 73–89,5 %:sti joko melko paljon tai erittäin paljon. Selkeimmin esille nousi esimiehen luottamus. Vastaajista 89,5 % kokevat sen vaikuttavan joko melko paljon tai erittäin paljon työmotivaatioon. Melkein saman verran nousi esille myös mahdollisuus mielipiteiden vapaaseen ilmaisuun. Vastaajista 88,4 % koki sen vaikuttavan joko melko paljon tai erittäin paljon.

TAULUKKO 2. Yhteenveto johtamisen ja esimiestyön vaikutuksesta työmotivaation

	en osaa sanoa	ei lain- kaan	melko vähän	ei paljon eikä vähän	melko paljon	erittäin paljon
Johto perustelee ratkaisunsa	1	4	15	21	76	45
N = 163	0,6 %	2,5 %	9,3 %	13,0 %	46,9 %	27,8 %
Mahdollisuus vaikuttaa johdon päätöksiin	0	6	12	26	66	53
N=163	0,0 %	3,7 %	7,4 %	16,0 %	40,5 %	32,5 %
Mahdollisuus vaikuttaa työyhteisöä koskeviin päätöksiin	0	3	16	16	78	51
N=164	0,0 %	1,8 %	9,8 %	9,8 %	47,6 %	31,1 %
Mahdollisuus mielipiteiden vapaaseen ilmaisuun	0	0	6	13	54	91
N=164	0,0 %	0,0 %	3,7 %	7,9 %	32,9 %	55,5 %
Esimiehen antama kiitos hyvin suoritetusta työstä	1	4	14	17	62	65
N=164	0,6 %	2,5 %	8,6 %	10,4 %	38,0 %	39,9 %
Esimiehen antama palaute	1	2	10	22	83	45
N=164	0,6 %	1,2 %	6,1 %	13,5 %	50,9 %	27,6 %
Esimiehen luottamus	0	5	2	10	46	99
N=162	0,0 %	3,1 %	1,2 %	6,2 %	28,4 %	61,1 %
Esimiehen apu ongelmatilanteissa	1	4	10	16	64	68
N=164	0,6 %	2,5 %	6,1 %	9,8 %	39,3 %	41,7 %

Seuraavaksi pyrittiin selvittämään millä tavalla johtaminen ja esimiestyö toteutuvat vastaajan työssä (taulukko 3). Vastaajista 37,8 % koki, että he voivat vaikuttaa johdon päätöksiin joko melko harvoin tai ei lainkaan. Työyhteisöä koskeviin päätöksiin vastaajista 30,1 % koki voivansa vaikuttaa joko melko harvoin tai ei lainkaan. Johto perustelee ratkaisujaan väittämään vastasi melko harvoin tai ei lainkaan 29,3 % vastaajista. Esimiehen luottamus nousi esille myös, sillä 82,7 % vastaajista koki, että esimies luottaa häneen melko usein tai erittäin usein. Myös mielipiteiden esittämisen vapaus on vastaajille helppoa. Vastaajista 76,8 % koki, että he voivat ilmaista mielipiteitään vapaasti melko usein tai erittäin usein.

TAULUKKO 3. Yhteenveto johtamisen ja esimiestyön toteutumisesta vastaajan työssä

	en osaa sanoa	ei lainkaan	melko harvoin	ei harvoin eikä usein	melko usein	erittäin usein
<i>Johto perustelee ratkaisunsa</i>	0	9	39	51	57	8
<i>N=164</i>	0,0 %	5,5 %	23,8 %	31,1 %	34,8 %	4,9 %
<i>Voin vaikuttaa johdon päätöksiin</i>	0	17	45	41	40	21
<i>N=164</i>	0,0 %	10,4 %	27,4 %	25,0 %	24,4 %	12,8 %
<i>Voin vaikuttaa työyhteisöä koskeviin päätöksiin</i>	0	13	36	42	51	21
<i>N=163</i>	0,0 %	8,0 %	22,1 %	25,8 %	31,3 %	12,9 %
<i>Voin ilmaista mielipiteitäni vapaasti</i>	0	4	14	20	71	55
<i>N=164</i>	0,0 %	2,4 %	8,5 %	12,2 %	43,3 %	33,5 %
<i>Esimieheni antaa kiitosta hyvin suoritetusta työstä</i>	0	4	38	48	48	25
<i>N=163</i>	0,0 %	2,5 %	23,3 %	29,4 %	29,4 %	15,3 %
<i>Esimieheni antaa palautetta</i>	1	4	35	46	56	21
<i>N=163</i>	0,6 %	2,5 %	21,5 %	28,2 %	34,4 %	12,9 %
<i>Esimieheni luottaa minuun</i>	2	4	4	20	70	64
<i>N=164</i>	1,2 %	2,4 %	2,4 %	12,2 %	42,7 %	39,0 %
<i>Esimieheni auttaa ongelmien ratkaisussa</i>	1	3	33	35	62	29
<i>N=163</i>	0,6 %	1,8 %	20,2 %	21,5 %	38,0 %	17,8 %

Taulukkoon 4 on koottu työmotivaatioon vaikuttavat tekijät johtamisen ja esimiestyön osalta keskiarvoina ja –hajontoina sekä näiden asioiden toteutuminen vastaajan työympäristössä. Näiden välistä eroa on laskettu SPSS-ohjelmalla sekä selvitetty, onko ero tilastollisesti merkitsevä. Taulukkoon on merkitty, mikäli ero on tilastollisesti merkitsevä. Keskiarvoja laskettaessa tarkastelusta poistettiin ”en osaa sanoa” -vastaukset ja vastaukset uudelleenkodeattiin arvoihin 1–5. Huomattavaa on, että johtamisen ja esimiestyön osalta erot vaikutuksen ja toteutumisen välillä oli kaikissa tilastollisesti merkitseviä. Erot kaikissa tilanteissa tulevat siitä, että kysyttävä asia toteutuu harvemmin asteikolla 1–5 kuin sen vaikutus työmotivaatioon on asteikolla 1–5. Suurimmat erot tulevat väittämissä; ”Johto perustelee ratkaisunsa”, ”Mahdollisuus vaikuttaa johdon päätöksiin”, ”Mahdollisuus vaikuttaa työyhteisöä koskeviin päätöksiin” sekä ”Esimiehen antama kiitos”. Keskittymällä näihin asioihin olisi johtajilla mahdollista kehittää omaa johtamistaan motivoivampaan suuntaan ja luoda näin tehokkuutta ja työn sitovuutta omalla toiminnallaan työyhteisöön.

TAULUKKO 4. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät sekä niiden toteutuminen työympäristössä

n= 161-164			Vaikutus		Toteutuminen		Ero		
			ka	s	ka	s	ka	Sig	
Johtaminen	1	Johto perustelee ratkaisunsa	3,89	1,00	3,10	1,00	-0,79	0,000	***
	2	Mahdollisuus vaikuttaa johdon päätöksiin	3,91	1,05	3,02	1,21	-0,89	0,000	***
	3	Mahdollisuus vaikuttaa työyhteisöä koskeviin päätöksiin	3,96	0,99	3,19	1,16	-0,77	0,000	***
	4	Mahdollisuus mielipiteiden vapaaseen ilmaisuun	4,40	0,79	3,97	1,01	-0,43	0,000	***
	5	Esimiehen antama kiitos	4,05	1,04	3,32	1,07	-0,73	0,000	***
	6	Esimiehen antama palaute	3,98	0,88	3,34	1,03	-0,64	0,000	***
	7	Esimiehen luottamus	4,40	0,97	4,14	0,91	-0,26	0,003	**
	8	Esimiehen apu ongelmatilanteissa	4,12	0,99	3,50	1,06	-0,62	0,000	***
			***	p<0.001		erittäin merkitsevä			
			**	p<0.05		merkitsevä			
			*	p<0.01		melkein merkitsevä			

Taulukossa 5 on esitelty summamuuttujien ”Johtamisen ja esimiestyön vaikutus työmotivaatioon” sekä ”Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvien asioiden toteutuminen työyhteisössä” keskiarvot ja keskihajonnat. Taulukosta huomataan, että asteikolla 1–5 (vaikutus: ei lainkaan – erittäin paljon, toteutuminen: ei lainkaan – erittäin usein) johtamisen ja esimiestyön vaikutus saa arvosanaksi melko paljon ja toteutuminen saa arvon ei harvoin eikä usein. Taulukosta nähdään, että työmotivaatioon vaikutus koetaan suurempana kuin sen toteutuminen. Vastaajat siis kokevat, että näitä asioita kehittämällä heidän työmotivaationsa voisi parantua.

TAULUKKO 5. Johtamisen ja esimiestyön summamuuttujien keskiarvot ja –hajonnat

	Keskiarvo	Keskihajonta	Sig
<i>Johtamisen ja esimiestyön vaikutus työmotivaatioon</i>	4,09	0,76	0,000
<i>Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvien asioiden toteutuminen työyhteisössä</i>	3,45	0,79	

6.2 Tiimin vaikutus vastaajien työmotivaatioon

Vastaajilta selvitettiin tiimin vaikutusta työmotivaatioon. Taulukossa 6 on yhteenveto tähän liittyvistä tuloksista. Taulukosta huomataan, että 90,8 % vastaajista koki, että hyvät suhteet työyhteisön jäsenten välillä vaikuttaa työmotivaatioon joko melko paljon tai erittäin paljon. Samalla hyvä ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon 96,3 % vastaajista melko paljon tai erittäin paljon ja luottamuksen työyhteisön kesken 94,5 % vastaajista koki vaikuttavan melko paljon tai erittäin paljon. Kaikissa kysytyissä kohdissa alle neljä prosenttia vastaajista koki vaikutuksen olevan melko vähän tai ei lainkaan. Kehittämällä tiimien sisäistä toimintaa ja suhteita, voitaisiin siis vastaajien mielestä parantaa työyhteisöjen motivaatiota.

TAULUKKO 6. Yhteenveto tiimiin liittyvien asioiden vaikutuksesta työmotivaatioon.

	en osaa sanoa	ei lainkaan	melko vähän	ei paljon eikä vähän	melko paljon	erittäin paljon
<i>Hyvät suhteet työyhteisön jäsenten välillä</i>	0	1	1	13	74	75
<i>N=164</i>	0,0 %	0,6 %	0,6 %	7,9 %	45,1 %	45,7 %
<i>Hyvä ilmapiiri</i>	0	1	1	4	62	96
<i>N=164</i>	0,0 %	0,6 %	0,6 %	2,4 %	37,8 %	58,5 %
<i>Luottamus työyhteisön kesken</i>	0	1	1	7	62	93
<i>N=164</i>	0,0 %	0,6 %	0,6 %	4,3 %	37,8 %	56,7 %
<i>Työyhteisön kannustavuus</i>	0	1	2	26	75	60
<i>N=164</i>	0,0 %	0,6 %	1,2 %	15,9 %	45,7 %	36,6 %
<i>Työympäristö (tilat yms.)</i>	0	1	5	42	91	24
<i>N=163</i>	0,0 %	0,6 %	3,1 %	25,8 %	55,8 %	14,7 %
<i>Asemasi arvostus työyhteisössä</i>	0	2	1	31	91	39
<i>N=164</i>	0,0 %	1,2 %	0,6 %	18,9 %	55,5 %	23,8 %

Taulukossa 7 kuvataan tiimiin liittyvien asioiden toteutumisesta vastaajan työyhteisössä. Tästä huomataan, että työyhteisön kannustaminen parempiin suorituksiin on jakautunut tasaisemmin vastausalueelle kuin muut. Jopa 18 % vastaajista koki, että työyhteisö kannustaa parempiin suorituksiin melko harvoin tai ei lainkaan, kun 45,4 % koki, että yhteisö kannustaa parempiin suorituksiin joko melko usein tai erittäin usein. Kuitenkin 80,4 % vastaajista koki, että työyhteisössä on hyvät välit jäsenten kesken joko melko usein tai erittäin usein. Kehittämällä työyhteisöjen sisäistä kannustavuutta ja toisten tukemista voidaan luoda motivoivampia työyhteisöjä.

TAULUKKO 7. Yhteenveto tiimiin liittyvien asioiden toteutumisesta työyhteisössä

	en osaa sanoa	ei lain- kaan	melko har- voin	ei har- voin eikä usein	melko usein	erittäin usein
<i>Työyhteisössäni on hyvät välit jäsenten välillä</i>	1	1	14	17	90	41
N=164	0,6 %	0,6 %	8,5 %	10,4 %	54,9 %	25,0 %
<i>Työyhteisössäni on hyvä ilmapiiri</i>	1	2	15	27	76	43
N=164	0,6 %	1,2 %	9,1 %	16,5 %	46,3 %	26,2 %
<i>Työyhteisössäni on luottamus jäsenten kesken</i>	1	2	15	37	70	39
N=164	0,6 %	1,2 %	9,1 %	22,6 %	42,7 %	23,8 %
<i>Työyhteisö kannustaa parempiin suorituksiin</i>	1	4	26	59	56	18
N=164	0,6 %	2,4 %	15,9 %	36,0 %	34,1 %	11,0 %
<i>Minua arvostetaan työyhteisön jäsenenä</i>	4	2	9	32	73	44
N=164	2,4 %	1,2 %	5,5 %	19,5 %	44,5 %	26,8 %

Taulukossa 8 on tiimin osalta esitetty eri asioiden vaikutusta vastaajan työmotivaatioon sekä saman asian toteutumisesta vastaajan työyhteisössä. Taulukosta huomataan, että tilastollisesti merkitseviä eroja tulee kaikissa muissa paitsi aseman arvostuksessa työyhteisössä. Jokaisessa kohdassa ero on niin, että vaikutus koetaan suuremmaksi kuin tämän hetken toteutuminen. Tässä on sama huomio kuin johtamisen ja esimiestyön kohdalla, eli kehittämällä tiimin suhteita, ilmapiiriä, luottamusta ja kannustavuutta voidaan parantaa motivaatiota.

TAULUKKO 8. Tiimin vaikutus motivaatioon ja toteutuminen vastaajan työympäristössä sekä näiden ero ja tilastollinen merkitsevyys.

n= 160-164		Vaikutus		Toteutuminen		Ero	t	Sig		
		ka	s	ka	s	ka				
Tiimi	9	Hyvät suhteet työyhteisön jäsenten välillä		4,35	0,71	3,96	0,87	-0,39	0,000	***
	10	Hyvä ilmapiiri työyhteisössä		4,53	0,64	3,88	0,95	-0,66	0,000	***
	11	Luottamus työyhteisön jäsenten välillä		4,50	0,66	3,79	0,95	-0,71	0,000	***
	12	Työyhteisön kannustavuus		4,17	0,78	3,36	0,96	-0,81	0,000	***
	13	Aseman arvostus työyhteisössä		3,99	0,76	3,93	0,90	-0,07	0,379	-
						*** = erittäin merkitsevä				
						** = merkitsevä				
						* = melkein merkitsevä				

Tiimin vaikutusta työmotivaatioon sekä näiden asioiden toteutumista on myös kuvattu summamuuttujilla taulukossa 9. Tämä kertoo myös, että tiimin vaikutus työmotivaatioon koetaan suuremmaksi kuin se, miten nämä asiat tällä hetkellä toteutuvat työyhteisössä. Tämäkin tulos kertoo sitä, että tiimin sisäisiä asioita tukemalla ja asioiden toteutumista työyhteisöissä pitää tukea, jotta saadaan työmotivaatiota korotettua.

TAULUKKO 9. Tiimiin summamuuttujien keskiarvot ja –hajonnat

	Keskiarvo	Keskihajonta	Sig
<i>Tiimin vaikutus työmotivaatioon</i>	4,23	0,53	0,000
<i>Tiimiin liittyvien asioiden toteutuminen</i>	3,80	0,78	

6.3 Omaan työhön liittyvien asioiden vaikutus vastaajien työmotivaatioon

Tutkimuksessa selvitettiin myös omaan työhön liittyvien asioiden vaikutusta vastaajan työmotivaatioon. Taulukosta 10 nähdään, että itsenäiset työtehtävät koetaan motivoiviksi. 92,6 % vastaajista koki, että itsenäiset työtehtävät vaikuttavat joko melko paljon tai erittäin paljon työmotivaatioon. Työaikojen joustavuus vaikuttaa

melko paljon tai erittäin paljon motivaatioon 85,8 % vastaajista. Vastaajista 83,6 % oli sitä mieltä, että palkka vaikuttaa työmotivaatioon.

TAULUKKO 10. Yhteenveto oman työn vaikutuksesta työmotivaatioon.

	en osaa sanoa	ei lain- kaan	melko vähän	ei paljon eikä vä- hän	melko paljon	erittäin paljon
<i>Palkan suuruus</i>	0	0	2	25	100	37
<i>N=164</i>	0 %	0,0 %	1,2 %	15,2 %	61,0 %	22,6 %
<i>Palkan määräytyminen tulosten mu- kaan</i>	5	3	8	60	60	28
<i>N=164</i>	3,0 %	1,8 %	4,9 %	36,6 %	36,6 %	17,1 %
<i>Sopiva työmäärä</i>	0	1	9	38	84	32
<i>N=164</i>	0 %	0,6 %	5,5 %	23,2 %	51,2 %	19,5 %
<i>Selkeät työtehtävät</i>	0	1	8	30	82	43
<i>N=164</i>	0 %	0,6 %	4,9 %	18,3 %	50,0 %	26,2 %
<i>Itsenäiset työtehtävät</i>	0	0	0	12	76	76
<i>N=164</i>	0 %	0,0 %	0,0 %	7,3 %	46,3 %	46,3 %
<i>Uudet työtehtävät</i>	0	2	6	54	69	33
<i>N=164</i>	0 %	1,2 %	3,7 %	32,9 %	42,1 %	20,1 %
<i>Työaikojen joustavuus</i>	0	1	3	21	62	77
<i>N=164</i>	0 %	0,6 %	1,8 %	12,8 %	37,8 %	47,0 %

Taulukossa 11 käydään läpi omaan työhön liittyvien asioiden toteutumista vastaajien työyhteisössä. Työtehtävänsä koki itsenäiseksi joko melko usein tai erittäin usein 96,4 % vastaajista. Palkka määräytyy tulosten mukaan joko melko harvoin tai ei lainkaan 39,5 % vastaajista.

Taulukossa 12 kuvataan omaan työhön liittyvien asioiden motivaatioon vaikutuksen sekä toteutumisen välistä eroa sekä näiden tilastollista merkitsevyyttä. Itsenäiset työtehtävät koetaan hyvin samanlaisena vaikutukseltaan, kuin miten ne toteutuvatkin vastaajien työssä. Suurimmat keskiarvolliset erot näkyvät palkkaukseen liittyvissä asioissa. Palkan suuruuden vaikutus koettiin keskiarvollisesti selkeästi suuremmaksi kuin miten se toteutuu vastaajilla. Sama huomataan myös palkan määräytymisessä tulosten mukaan. Erittäin merkitsevät erot löytyvät näiden lisäksi väitännäissä työmäärän sopivuus, uusia työtehtäviä sopivasti ja työaikojen joustavuus. Tätä voidaan tulkita niin, että johdon tulisi ottaa huomioon palkan suuruuden lisäksi sen määräytyminen tulosten mukaan, kun luodaan palkkausmalleja. Samalla tulee

Taulukossa 13 on kuvattu omaan työhön liittyvien summamuuttujien keskiarvot ja -hajonnat. Tästä nähdään, että oman työn vaikutus työmotivaatioon koettiin keskiarvoltaan suuremmaksi kuin tämän hetken toteutuminen. Tämä tukee edellisiä havaintoja.

TAULUKKO 13. Oman työn summamuuttujien keskiarvot ja –hajonnat

	Keskiarvo	Keskihajonta	Sig
<i>Oman työn vaikutus työmotivaatioon</i>	3,99	0,44	0,000
<i>Omaan työhön liittyvien asioiden toteutuminen työyhteisössä</i>	3,53	0,61	

6.4 Tavoitteiden ja muiden tutkittujen asioiden vaikutus vastaajien työmotivaatioon

Tavoitteiden ja muiden seikkojen vaikutusta työmotivaatioon kysyttiin viimeisinä kokonaisuuksina tutkimuksessa. Taulukossa 14 on näihin liittyvien vastausten yhteenveto työmotivaatioon vaikutuksen osalta. 97,5 % vastaajista koki, että onnistumisen tunne työssä vaikuttaa työmotivaatioon joko melko paljon tai erittäin paljon. Tunne, että voi saavuttaa tavoitteet vaikuttaa työmotivaatioon 90,3 % vastaajista joko melko paljon tai erittäin paljon. Tasaisimmin vastaukset ovat jakautuneet uralla etenemisen suhteen, jossa jopa 36 % koki, että mahdollisuus edetä uralla ei vaikuta paljon eikä vähän työmotivaatioon. 90,2 % vastaajista koki, että työn kokeminen merkityksellisenä vaikuttaa motivaatioon joko melko paljon tai erittäin paljon.

TAULUKKO 14. Yhteenveto tavoitteiden ja muiden asioiden vaikutuksesta työmotivaatioon.

	en osaa sanoa	ei lain- kaan	melko vähän	ei paljon eikä vä- hän	melko paljon	erittäin paljon
<i>Selkeät tavoitteet</i>	0	1	2	27	94	39
<i>N=163</i>	0,0 %	0,6 %	1,2 %	16,6 %	57,7 %	23,9 %
<i>Tunne, että voin saavuttaa tavoitteet</i>	0	0	2	14	68	80
<i>N=164</i>	0,0 %	0,0 %	1,2 %	8,5 %	41,5 %	48,8 %
<i>Asetettujen tavoitteiden täyttyminen</i>	0	0	1	16	74	73
<i>N=164</i>	0,0 %	0,0 %	0,6 %	9,8 %	45,1 %	44,5 %
<i>Onnistumisen tunne työssä</i>	0	0	0	4	52	107
<i>N=163</i>	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,5 %	31,9 %	65,6 %
<i>Henkilökohtainen vastuu tuloksesta</i>	0	0	5	24	83	52
<i>N=164</i>	0,0 %	0,0 %	3,0 %	14,6 %	50,6 %	31,7 %
<i>Mahdollisuus edetä uralla</i>	0	3	9	59	54	39
<i>N=164</i>	0,0 %	1,8 %	5,5 %	36,0 %	32,9 %	23,8 %
<i>Työn kokeminen merkityksellisenä</i>	0	0	3	13	86	62
<i>N=164</i>	0,0 %	0,0 %	1,8 %	7,9 %	52,4 %	37,8 %
<i>Luottamus työpaikan säilymiseen</i>	0	1	5	15	73	70
<i>N=164</i>	0,0 %	0,6 %	3,0 %	9,1 %	44,5 %	42,7 %
<i>Mahdollisuus vaikuttaa työni suunnitteluun</i>	0	0	2	9	71	80
<i>N=162</i>	0,0 %	0,0 %	1,2 %	5,6 %	43,8 %	49,4 %
<i>Mahdollisuus toteuttaa itseäni työssäni</i>	0	0	3	9	78	74
<i>N=164</i>	0,0 %	0,0 %	1,8 %	5,5 %	47,6 %	45,1 %
<i>Mahdollisuus kehittää osaamistani</i>	0	0	2	25	81	55
<i>N=163</i>	0,0 %	0,0 %	1,2 %	15,3 %	49,7 %	33,7 %

Taulukossa 15 kuvataan tavoitteisiin ja muuhun liittyvien asioiden toteutumista vastaajan työyhteisössä. Tästä huomataan, että 32,9 % vastaajista koki, että heillä ei ole lainkaan tai melko harvoin mahdollisuus edetä urallansa nykyisessä työpaikassa. Oman työn suunnittelun koki 82,9 % olevan mahdollista joko melko usein tai erittäin usein. 83,6 % vastaajista koki, että he voivat toteuttaa itseään työssään joko melko usein tai erittäin usein.

TAULUKKO 15. Tavoitteisiin ja muuhun liittyvien asioiden toteutuminen vastaajan työyhteisössä

	en osaa sa- noa	ei lain- kaan	melko harvoin	ei har- voin eikä usein	melko usein	erittäin usein
<i>Tavoitteeni on määritelty selkeästi</i>	0	4	12	37	79	32
<i>N=164</i>	0 %	2,4 %	7,3 %	22,6 %	48,2 %	19,5 %
<i>Minulla on tunne, että voin saavuttaa tavoitteeni</i>	0	5	14	32	91	22
<i>N=164</i>	0 %	3,0 %	8,5 %	19,5 %	55,5 %	13,4 %
<i>Asetetut tavoitteeni täyttyvät</i>	2	1	13	30	95	23
<i>N=164</i>	1,2 %	0,6 %	7,9 %	18,3 %	57,9 %	14,0 %
<i>Koen onnistumisen tunnetta työssäni</i>	0	3	11	29	88	32
<i>N=163</i>	0 %	1,80 %	6,70 %	17,80 %	54,00 %	19,60 %
<i>Minulla on henkilökohtainen vastuu tuloksesta</i>	0	5	7	27	62	62
<i>N=163</i>	0 %	3,1 %	4,3 %	16,6 %	38,0 %	38,0 %
<i>Minulla on mahdollisuus edetä urallani nykyisessä työpaikassani</i>	1	30	40	59	23	11
<i>N=164</i>	0,6 %	18,3 %	24,4 %	36,0 %	14,0 %	6,7 %
<i>Koen työni merkityksellisenä</i>	0	4	12	29	78	41
<i>N=164</i>	0 %	2,40 %	7,30 %	17,70 %	47,60 %	25,00 %
<i>Luotan siihen, että työpaikkani säilyy</i>	3	13	9	36	74	28
<i>N=163</i>	1,8 %	8,0 %	5,5 %	22,1 %	45,4 %	17,2 %
<i>Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni suunnitteluun</i>	0	2	8	18	71	65
<i>N=164</i>	0 %	1,2 %	4,9 %	11,0 %	43,3 %	39,6 %
<i>Minulla on mahdollisuus toteuttaa itseäni työssäni</i>	0	3	5	19	80	57
<i>N=164</i>	0 %	1,8 %	3,0 %	11,6 %	48,8 %	34,8 %
<i>Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani työssäni</i>	0	4	14	39	68	39
<i>N=164</i>	0 %	2,4 %	8,5 %	23,8 %	41,5 %	23,8 %

Taulukossa 16 kuvataan tavoitteisiin ja muuhun liittyvien asioiden vaikutusta motivaatioon sekä näiden asioiden toteutumista. Taulukosta nähdään, että suurin keskiarvollinen ero on mahdollisuudessa edetä urallaan. Tässä ero on myös tilastollisesti erittäin merkitsevä. Vastaajien mielestä etenemismahdollisuus motivoi keskiarvolla 3,71, mutta etenemismahdollisuudet koetaan keskiarvolla 2,66 mahdolliseksi. Isoja eroja on myös tunteessa, että voi saavuttaa asetetut tavoitteet, tavoitteiden

täyttymisessä, onnistumisen tunteessa, työn kokemisena merkityksellisenä, luottamus työpaikan säilymiseen, mahdollisuus vaikuttaa työn suunnitteluun, mahdollisuus toteuttaa itseään työssään sekä mahdollisuus kehittää itseään työssään. Näissä kaikissa tilastollinen ero on erittäin merkitsevä motivoivan vaikutuksen sekä toteutumisen välillä.

TAULUKKO 16. Tavoitteisiin ja muuhun liittyvien asioiden vaikutus motivaatioon ja toteutuminen vastaajan työympäristössä.

n= 160-164		Vaikutus		Toteutuminen		Ero	t	Sig
		ka	s	ka	s	ka		
Tavoitteet ja muut	21 Selkeät tavoitteet	4,01	0,78	3,75	0,94	-0,26	0,004	**
	22 Tunne, että tavoitteet on saavutettavissa	4,38	0,69	3,68	0,92	-0,70	0,000	***
	23 Asetettujen tavoitteiden täyttyminen	4,33	0,68	3,78	0,81	-0,55	0,000	***
	24 Onnistumisen tunne työssä	4,63	0,53	3,82	0,88	-0,81	0,000	***
	25 Henkilökohtainen vastuu tuloksesta	4,10	0,76	4,04	1,00	-0,07	0,418	-
	26 Mahdollisuus edetä uralla	3,71	0,95	2,66	1,13	-1,05	0,000	***
	27 Työn kokeminen merkityksellisenä	4,26	0,68	3,85	0,96	-0,41	0,000	***
	28 Luottamus työpaikan säilymiseen	4,27	0,80	3,59	1,09	-0,68	0,000	***
	29 Mahdollisuus vaikuttaa työn suunnitteluun	4,41	0,66	4,15	0,90	-0,26	0,000	***
	30 Mahdollisuus toteuttaa itseään työssään	4,36	0,67	4,12	0,86	-0,24	0,002	**
	31 Mahdollisuus kehittää itseään työssään	4,16	0,72	3,76	0,99	-0,41	0,000	***
*** = erittäin merkitsevä								
** = merkitsevä								
* = melkein merkitsevä								

Johtajien tulee siis huolehtia siitä, että henkilöillä on selkeät tavoitteet ja tunne siitä, että nämä tavoitteet on saavutettavissa. Samalla tulee seurata toimintaa ja tukea henkilöä niin, että hän saavuttaa asetetut tavoitteet ja kokee onnistumisen tunnetta työssään. Myös talon sisäistä kehitystä ja etenemistä tulee tukea, jotta henkilöillä

on tunne siitä, että he voivat edetä urallaan. Tulee myös tuntea henkilöt niin hyvin, että osataan hakea heille merkitykselliset työt ja luodaan mahdollisuus itsensä toteuttamiseen ja kehittymiseen. Nykyaikana on myös tärkeä huolehtia siitä, että henkilö tuntee olevansa turvassa ja voi luottaa siihen, että työpaikka säilyy myös jatkossa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Tutkimuksen tarkoitus ja toteutus

Henkilökohtaista myyntityötä tekevät henkilöt toimivat koko ajan muuttuvassa ympäristössä. Tämä lisää myyntityössä toimivien henkilöiden johtamisen haasteita entisestään. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitkä asiat motivoivat myyntityötä tekeviä henkilöitä heidän työssään ja millä tavalla nämä asiat toteutuvat. Tällä tiedolla on merkitystä erityisesti johtamisen kehittämisessä ja henkilöiden tarpeiden huomioimisessa muuttuvassa työympäristössä.

Myyntityössä toimivien henkilöiden mielipiteet asiasta kerättiin marras-joulukuussa 2014 käyttäen sähköpostikyselyä. Kysely lähetettiin 865:le myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten MMA:n jäsenelle Etelä- ja Keski-Pohjanmaan sekä Pohjanmaan alueille joista 19 % (164 kpl) vastasi kyselyyn.

7.2 Myyntityössä toimivien henkilöiden antamat vastaukset tutkimusongelmiin

Tutkimusongelmat oli muotoiltu seuraavasti:

Tutkimusongelma 1:

Mitkä tekijät vaikuttavat henkilökohtaista myyntityötä tekevien henkilöiden työmotivaatioon?

Tutkimusongelma 2:

Miten työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä johdetaan?

7.2.1 Mitkä tekijät vaikuttavat henkilökohtaista myyntityötä tekevän henkilön työmotivaatioon?

Kaikki kyselyssä kysytyt asiat vaikuttivat selvästi vastaajien motivaatioon. Asteikolla 1-5 vaikuttavuudessa pienin keskiarvo saatiin väittämään, jossa selvitettiin palkan määräytymistä tulosten mukaan. Keskiarvoksi tuli 3,63. Kaikissa muissa väittämissä keskiarvo oli korkeampi, josta voidaan päätellä, että kaikki kysytyt asiat olivat motivaatioon vaikuttavia.

Motivaation näkökulmasta henkilöille oli tärkeää, että työyhteisössä on luottamus heihin. Motivaatioon vaikutti niin esimiehen kuin työyhteisön muidenkin henkilöiden osoittama luottamus. Luottamus loi myös pohjaa mielipiteiden vapaalle ilmaisulle sekä hyvälle henkilökohtaisille suhteille ja hyvälle ilmapiirille. Näitä asioita vastaajat nostivat myös merkittäviksi motivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi. Itsenäiset työtehtävät, joustavat työajat sekä onnistunut tavoitteiden asettaminen vaikutti myös merkittävästi motivaatioon. Tavoitteiden asettaminen motivoivalla tavalla tarkoittaa sitä, että henkilöllä on oikeasti tunne siitä, että hän voi saavuttaa tavoitteensa. Tästä seuraa myös onnistumisen tunne, mikäli tavoitteet saavutetaan. Onnistumisen tunne oli myös merkittävä motivaatioon vaikuttava tekijä.

7.2.2 Miten työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä johdetaan?

Motivaation johtaminen on välillistä johtamista, jossa harvemmin voidaan suoraan muokata motivaatiota, vaan sille luodaan maaperä, jossa motivaation kasvaminen on mahdollista. Tämä vaatii eri osa-alueiden hallintaa johtajalta ja työkaluja niiden kehittämiseen. Vastaajat kokivat, että he voivat vaikuttaa vain harvoin johdon sekä työyhteisön päätöksiin. Johtajat eivät myöskään kovin useasti perustele ratkaisujaan. Samalla tutkimuksesta nähdään, että työyhteisö ei kannusta parempiin suoriin niin usein, mitä vastaajat toivoisivat. Huomattavaa on myös, että palkka ei määräydy niin useasti tulosten mukaan, kuin mitä haluttaisiin. Sama huomataan myös uralla etenemisen suhteen. Muuttamalla näitä asioita, päästään lähemmäksi vastaajien toivomaa tasoa ja motivoivampaan työympäristöön.

Kyselyyn vastanneet kokivat kuitenkin, että esimiehen luottamus sekä mielipiteen ilmaisun vapaus toteutuu usein. Selvisi myös, että työyhteisöissä koetaan olevan hyvät välit ja työtehtävät ovat itsenäisiä. Itsensä toteuttaminen ja oman työn suunnittelu on myös hyvällä tasolla.

7.3 Ajatuksia henkilökohtaisen myyntityön motivaation johtamisen kehittämisestä

Tutkimuksessa analysoitiin motivaatioon vaikuttavien tekijöiden sekä näiden toteutumisen välisiä eroja. Järjestelmällisesti huomattiin, että se taso mikä koettiin motivoivaksi, ei toteutunut vastaajien työympäristössä. Erityisesti päätöksenteon prosessissa tulisi ottaa aikaisempaa aiemmin mukaan niitä, joita halutaan sitouttaa. Myös palautteenantoa ja kiitosta tulisi kehittää niin, että niitä annettaisiin useammin ja tarkemmin. Johtajien tulisi kehittää myös kannustavampia yhteisöjä ja lisätä luottamusta työyhteisön jäsenten välille luoden parempaa ilmapiiriä. Uralla eteneminen nosti esiin selkeimmän eron motivaatioon vaikutuksen sekä toteutumisen välillä. Yrityksiin tulisi kehittää selkeät etenemissuunnitelmat työntekijöille, sekä noudattaa niitä.

Vastaajien mielestä myös palkan suuruus ei ole motivoivimmalla mahdollisella tasolla. Tähän vastaukseen tulee kuitenkin suhtautua varauksella, sillä muiden tutkimusten mukaan palkan suuruus ei vaikuta motivaatioon lähellekään niin usein kuin väitetään. Kehittämällä muita keinoja, yleensä palkasta puhumisen voi unohtaa, mikäli palkka on kuitenkin sillä tasolla, että henkilö voi suoriutua normaalista arkielämästään sen turvin.

Tavoitteiden saavuttamisesta tulisi tehdä helpompaa. Locken päämääräteorian mukaan asetettaessa tavoitteita, niiden pitää olla selkeitä, haastavia, realistisia ja sitovia. Henkilölle tulee antaa palautetta ja tunnustusta sekä pitää tehtävät myös sopivan monimutkaisina. Vastauksista esille nousevat luottamus, onnistumisen tunne, itsenäisyys ja joustavuus sopivat hyvin Locken määrittelemiin periaatteisiin. Maslowin tarvehierarkiasta löydetään myös tukea vastaajien näkemyksiin. Fysiologisista

perustarpeista löydetään selkeään rakenteeseen liittyviä tarpeita, joita voidaan täyttää selkeillä tavoitteilla. Turvallisuuden tunnetta voidaan lisätä osoittamalla luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tarvetta voidaan lisätä luomalla maaperää hyvälle ilmapiirille. Sosiaalisen arvostuksen tarpeita voidaan täyttää lisäämällä vapautta omien mielipiteiden ilmaisuun, jota vastaajat toivoivatkin lisää. Itsenäiset työtehtävät ja vapaat työajat taas edesauttavat Maslowin hierarkian korkeimman, itsensä toteuttamisen tarpeita.

Herzbergin kaksifaktoriteorian väite palkan merkityksettömyydestä motivaation luojana ei vastaajien mukaan pidä paikkaansa. Palkkaa pidettiin vastaajien keskuudessa yhtenä merkittävimmistä motivaattoreista. On oletettavaa, että palkan tulee olla riittävällä tasolla, jotta henkilökohtaiset tarpeet voidaan sillä tyydyttää. Tämän jälkeen palkan kasvattaminen voi johtaa kuitenkin siihen, ettei motivaatio enää kasva samassa suhteessa. Nämä tasot ovat henkilökohtaisia ja voivat vaihdella myös eri elämäntilanteiden mukaan.

7.4 Tutkijan arviointia tutkimuksesta

Tutkimuksen kohteeksi minulla valikoitui motivaation johtaminen henkilökohtaisessa myyntityössä. Erityisesti myyntityöhön keskittynyt motivaation johtamisen tutkimus osui lähelle mielenkiintoni lähdettä pitkän myyntikokemukseni sekä myynnin johtamisen kokemuksen vuoksi. Aiheen varmistuttua perehdyin aiheeseen entistä syvemmin, vaikkakin jo opiskeluaikana eri projekteissa sain hyvää pohjaa teoriaosuuden luomiseksi. Onnistuin opinnäytetyössäni mielestäni tuomaan esiin motivaation johtamisen haasteita sekä erityisesti myyntityössä toimivien henkilöiden johtamista motivaation näkökulmasta.

Opinnäytetyöprosessini venyi suhteettoman pitkäksi oman projektinhallinnan haasteista johtuen. Tämä aika ei kuitenkaan mennyt täysin hukkaan, sillä tämän 1,5 vuoden aikana, jonka opinnäytetyön tekeminen vei, oma ymmärrykseni kehittyi motivaatiosta sekä sen johtamisesta myös vapaa-aikanani. Työllistyminen opinnäyte-

työtä lähellä olevalle alalle opinnäytetyön loppuvaiheessa toi vielä työn puolesta lisää näkökulmia ja osaamista. Mielenkiintoni aihetta kohtaan on vain kasvanut ja tämän myötä olen päässyt mukaan myös muihin aihetta koskeviin projekteihin.

Toivoisin jatkotutkimuksia motivaation johtamisesta sekä syvällisempää osaamista aiheen tutkijalta, jotta hän löytäisi ne asiat joihin kannattaisi jo kyselyvaiheessa keskittyä. Tämä opinnäytetyö löysi eroavaisuuksia motivoivan aiheen ja sen toteutumisen välillä, mutta jatkotutkimusta vaatii se, mikä aiheuttaa nämä erot. Pitäisi myös löytää konkreettisia työkaluja johtamisen kehittämiseen niin, että saadaan suurin mahdollinen teho työntekijöistä irti niin, että työntekijä haluaa sen antaa ja voimaantuu siitä. Unelmani on, että tulevaisuudessa tietotaidon kehittyessä voisimme elää yhteiskunnassa, jossa kaikki työntekijät ovat koko ajan mahdollisimman motivoituneita ja haluavat tehdä työtään innolla ja sitoutuneesti. Tämä johtaa parempaan tuottavuuteen ja vähentyneeseen työpahoinvointiin.

LÄHTEET

Adair, J. 2006. Leadership and motivation. Lontoo: Kogan Page Limited.

Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä: Tietosanomoma.

Anttila, M. & Iltanen, K. 1993. Markkinointi. Helsinki: WSOY.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Covey, S. 2006. Tie menestykseen. 7 toimintatapaa henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen. Jyväskylä: Gummerus.

Drucker, P. 1992. Managing the non-profit organization: Practices and principles. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Drucker, P. 2002. Druckerin parhaat. Helsinki: Werner Söderström.

French, J. & Raven, B. The bases of social power. Toimittaja: Cartwright, D. Group dynamics: research and theory, 259-269. New York: Harper & Row.

Goble, F. 2004. The Third Force: The Psychology of Abraham Maslow. Arizona: Maurice Bassett Publishing.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Haslam, A., Reicher, S. & Platow, M. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Helsinki: Gaudeamus.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Herzberg, F. 2003. One more time – how do you motivate employees? Harvard Business Review, Best of HBR. 2003, tammikuu. Harvard Business School Publishing.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holmes, C. 2008. The ultimate sales machine. London: Penguin Books Ltd.

Holopainen, M. & Pulkkinen P. 2014. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammi.

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen. Hämeenlinna: Tammi.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2009. Selling and sales management, 8. painos. Essex: Pearson Education Limited.

Kangaspuro, A. 2010. Iltalehti. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.iltalehti.fi/uutiset/2010122812914790_uu.shtml. Luettu 19.10.2013.

Koskela, M. & Rousu, A. 2004. Kansantalous tutuksi. 11.–12., uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Kotler, P. & Keller, K. 2012. Marketing management, 14. painos. New Jersey: Pearson Education Inc.

Kruse, K. 2012. Forbes. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/10/16/quotes-on-leadership/>. Luettu 11.10.2013

Laakso, A. & Pohjanvirta, A. 1992. Psykologian perusteet. Porvoo: WSOY.

Lappalainen, T. 2013. Ammattien arvostus on taas tutkittu: Kirurgi yhä ykkönen Suomen Kuvalehti. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://suomenkuvalehti.fi/juut/kotimaa/ammattien-arvostus-on-taas-tutkittu-kirurgi-yha-ykkonen>. Luettu 19.10.2013.

Lehtovaara, M. 1986. Ihmisen arvoitus: evoluutiopsykologian ihmiskuva. Helsinki: Otava.

Lidstone, J. 1992. Motivating your salespeople: Beyond the pay-packet. Maidenhead: McGraw-Hill Book Company.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.

Lussier, R. & Achua, C. 2010. Leadership Theory, Application, & Skills Development. Mason: South-Western Cengage Learning.

Mann, R. 1959. A review of the relationship between personality and performance in small groups. Psychological bulletin 56, 241-270.

Manning, G., Ahearne, M. & Reece, B. 2012. Selling today, 12. painos. New Jersey: Pearson Education Inc.

- Maslow, A. 1943. Psychological Review, 50. A Theory of Human Motivation. 370-396.
- McGregor, D. 2002. The human side of enterprise. Reflections. 10-15. Society for organizational learning.
- Miner, J. 2004. Organization behavior – essential theories of motivation and leadership.
- Northhouse, P. 2013. Leadership – theory and practice, 6th edition. London: SAGE Publications Inc.
- Pekkarinen J. & Sutela, P. 2004. Avain kansantaloustieteeseen. Helsinki: WSOY
- Pink, D. 2009. Drive – the surprising truth about what motivates us. New York: Riverhead Books.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOY.
- Robbins P. 2000. Organizational Behaviour, 9 painos. New Jersey: Prentice-Hall inc.
- Ruohotie P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Saxe, R. & Weitz, B. 1982. The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. Journal of Marketing Research, XIX (Elokuu 1982) 343-351.
- Selin, E. & Selin, M. Hyvässä johtamisessa ihmiset ja asiat ovat tasapainossa. Myynti ja markkinointi, 2009/09, 10-11.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen R. 2008. Onnistu alaisena. Helsinki: Tammi.
- Stogdill, R. 1948. Personality factors associated with leadership: A survey of the literature. Journal of Psychology, 25.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Talouden suhdanteet vaikuttavat myös luoviin aloihin ja mainostoimintaan. 2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.tem.fi/ajan-kohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2013/talouden_suhdanteet_vaikuttavat_myos_luoviin_aloihin_ja_mainostoimintaan.112829.news. Luettu 23.3.2015

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Zaleznik, A. 2004. Managers and leaders, are they different? Harvard Business Review

Hei,

Opiskelen Centria ammattikorkeakoulussa liiketalouden tradenomin tutkintoon johtavassa koulutuksessa. Teen opinnäytetyönäni tutkimusta henkilökohtaisen myyntityön motivaation johtamisesta. Opinnäytetyö tehdään MMA:lle. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää niitä asioita, millä myyntityössä toimivien henkilöiden motivaatiota voidaan entisestään parantaa.

Opinnäytetyö toteutetaan kyselytutkimuksena, johon kutsun teidät osallistumaan. Osallistuminen merkitsee linkissä olevan kyselylomakkeen täyttämistä. Kyselyssä on 16 monivalintakysymystä, joiden täyttämiseen menee n. 5-10 minuuttia.

Linkki kyselyyn löytyy sähköpostin lopusta. Osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottaman luottamuksellisesti. Kenenkään vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksissa. Kyselyyn vastaamiseen on aikaa kaksi viikkoa.

Opinnäytetyön ohjaajana toimii Pekka Paajanen, Centria ammattikorkeakoulun Ylivieskan yksikön liiketalouden vastaava opettaja.

Olen erittäin kiitollinen jo etukäteen vastauksista!

Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan Internetissä osoitteessa www.theseus.fi.

Ystävällisin terveisin

Johannes Vähänen

MMA Motivaatio myyntityössä opinnäytekyseily

1. Sukupuolesi

Mies	<input type="checkbox"/>
Nainen	<input type="checkbox"/>

2. Ikäsi

alle 25	<input type="checkbox"/>
25-34	<input type="checkbox"/>
35-44	<input type="checkbox"/>
45-54	<input type="checkbox"/>
55-64	<input type="checkbox"/>
yli 64	<input type="checkbox"/>

3. Koulutuksesi

Peruskoulu	<input type="checkbox"/>
Lukio	<input type="checkbox"/>
Ammattikoulu/Opistotaso	<input type="checkbox"/>
Ammattikorkeakoulu	<input type="checkbox"/>
Yliopisto	<input type="checkbox"/>
Muu koulutus	<input type="checkbox"/>

4. Työnantajasi toimiala

Teollisuus	<input type="checkbox"/>
Tukkukauppa	<input type="checkbox"/>
Palveluala	<input type="checkbox"/>
Vähittäiskauppa	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>

5. Palkkasi muoto

Kiinteä	<input type="checkbox"/>
Kiinteä+bonus	<input type="checkbox"/>
Kiinteä+provisio	<input type="checkbox"/>
Kiinteä+provisio+bonus	<input type="checkbox"/>
Provisio	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>

6. Päätehtäväsi on

LIITE 2/2

Myyntityö

☐

Markkinointityö

☐

Muu, mikä?

☐

7. Työtehtäväsi

Olen esimies, jolla on alaisia

☐

Minulla ei ole alaisia

☐

8. Työkokemuksesi

alle 5 vuotta

☐

5-10

☐

11-15

☐

16-20

☐

21-25

☐

25-30

☐

yli 30 vuotta

☐

9. Asuinpaikkasi maakunta

Pohjanmaa (Etelä-, Keski- ja Pohjois-)

☐

Muu, mikä?

☐

10. Käytössäsi olevat työsuhde-edut

Autoetu

☐

Puhelinetu

☐

Asuntoetu

☐

Eläkevakuutus

☐

Kuntosalikortti

☐

Lounasetu

☐

Liikuntasetelit

☐

Kulttuurisetelit

☐

Alennus työnantajan tuotteista

☐

Muut edut

☐

11. Missä määrin seuraavat tekijät vaikuttavat työmotivaatioosi? - Johtaminen ja esimiestyö

	en osaa sanoa	ei lainkaa n	melko vähän	ei paljon eikä vähän	melko paljon	erittäin paljon
Johto perustelee ratkaisunsa						
Mahdollisuus vaikuttaa johdon päätöksiin						
Mahdollisuus vaikuttaa työyhteisöä koskeviin päätöksiin						
Mahdollisuus mielipiteiden vapaaseen ilmaisuun						
Esimiehen antama kiitos hyvin suoritetusta työstä						
Esimiehen antama palaute						
Esimiehen luottamus						
Esimiehen apu ongelmatilanteissa						
Yhteensä						

12. Missä määrin seuraavat tekijät vaikuttavat työmotivaatioosi? - Tiimi

	en osaa sanoa	ei lainkaa n	melko vähän	ei paljon eikä vähän	melko paljon	erittäin paljon
Hyvät suhteet työyhteisön jäsenten välillä						
Hyvä ilmapiiri						
Luottamus työyhteisön kesken						
Työyhteisön kannustavuus						
Työympäristö (tilat yms.)						
Asemasi arvostus työyhteisössä						
Yhteensä						

13. Missä määrin seuraavat tekijät vaikuttavat työmotivaatioosi? - Oma työ

	en osaa sanoa	ei lainkaa n	melko vähän	ei paljon eikä vähän	melko paljon	erittäin paljon
Palkan suuruus						
Palkan määräytyminen tulosten mukaan						
Sopiva työmäärä						
Selkeät työtehtävät						
Itsenäiset työtehtävät						
Uudet työtehtävät						
Työaikojen joustavuus						
Yhteensä						

14. Missä määrin seuraavat tekijät vaikuttavat työmotivaatioosi? - Tavoitteet ja muut

	en osaa sanoa	ei lainkaa n	melko vähän	ei paljon eikä vähän	melko paljon	erittäin paljon
Selkeät tavoitteet						
Tunne, että voin saavuttaa asetetut tavoitteet						
Asetettujen tavoitteiden täyttyminen						
Onnistumisen tunne työssä						
Henkilökohtainen vastuu tuloksesta						
Mahdollisuus edetä uralla						
Työn kokeminen merkityksellisenä						
Luottamus työpaikan säilymiseen						
Mahdollisuus vaikuttaa työni suunnitteluun						
Mahdollisuus toteuttaa itseäni työssä						
Mahdollisuus kehittää osaamistani						
Yhteensä						

15. Miten usein seuraavat asiat toteutuvat työssäsi ja työyhteisössäsi? - Johtaminen

	en osaa sanoa	ei lainkaan	melko harvoin	ei har- voin eikä usein	melko usein	erittäin usein
Työpaikkani johto perustelee ratkaisunsa						
Voin vaikuttaa johdon päätöksiin						
Voin vaikuttaa työyhteisöä koskeviin päätöksiin						
Voin ilmaista mielipiteitäni vapaasti						
Esimieheni antaa kiitosta hyvin suoritetusta työstä						
Esimieheni antaa palautetta						
Esimieheni luottaa minuun						
Esimieheni auttaa ongelmien ratkaisussa						
Yhteensä						

16. Miten yleisesti seuraavat asiat toteutuvat työssäsi ja työyhteisössäsi? - Tiimi

	en osaa sanoa	ei ol- lenkaan	melko harvina ista	ei harvina ista eikä yleistä	melko yleistä	erittäin yleistä
Työyhteisössäni on hyvät välit jäsenten välillä						
Työyhteisössäni on hyvä ilmapiiri						
Työyhteisössäni on luottamus jäsenten kesken						
Työyhteisö kannustaa parempiin suorituksiin						
Minua arvostetaan työyhteisön jäsenenä						
Yhteensä						

17. Miten hyvin seuraavat asiat toteutuvat työssäsi ja työyhteisössäsi? - Oma työ

	en osaa sanoa	ei lainkaan	melko vähän	ei paljon eikä vähän	melko paljon	erittäin paljon
Olen tyytyväinen palkkani suuruuteen						
Palkka määräytyy tulosten mukaan						
Työmääräni on sopiva						
Työtehtäväni ovat selkeitä						
Työtehtäväni ovat itsenäisiä						
Saan sopivasti uusia työtehtäviä						
Työaikani joustavat sopivasti						
Yhteensä						

18. Miten usein seuraavat asiat toteutuvat työssäsi ja työyhteisössäsi? -Tavoitteet ja muut

	en osaa sanoa	ei lainkaan	melko har- voin	ei har- voin eikä usein	melko usein	erittäin usein
Tavoitteeni on määritelty selkeästi						
Minulla on tunne, että voin saavuttaa tavoitteeni						
Asetetut tavoitteeni täyttyvät						
Koen onnistumisen tunnetta työssäni						
Minulla on henkilökohtainen vastuu tuloksesta						
Minulla on mahdollisuus edetä urallani nykyi- sessä työpaikassani						
Koen työni merkityksellisenä						
Luotan siihen, että työpaikkani säilyy						
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni suunnit- teluun						
Minulla on mahdollisuus toteuttaa itseäni työs- säni						
Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani työssäni						
Yhteensä						

19. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?

Vastaukset kysymykseen pääasiallinen työtehtävä, muu:

LIITE 3

- vuokraus
- tuotekehittely
- myynti, lanseeraus, markkinointi
- Paikallisjohtaja
- Myynti, suunnittelu ja sidosryhmät
- markkinointi/myyntityö
- Myynti- ja Markkinointityö
- Osto- ja myyntityö
- myynnin johto
- Valikoimahallinta, mutta myös myynti ja markkinointi
- Osto
- osto ja myynti
- Johto
- Logistiikka
- myynti- ja markkinointi
- Työvalmennus
- Myynti ja markkinointi
- toimisto, asiakaspalvelu
- myynnin tukipalvelut
- Myynnin ja markkinoinnin johtaminen
- Kuljetustyö
- myynti, markkinointi, viestintä, kehittäminen,
- osto, myynti, markkinointi, henkilöstö, kauppapaikat
- Ennen myyntityö nyt kuljetusala
- tuotepäällikkö
- myyjä
- Myynti, markkinointi, after sales
- Ostaminen
- konsultointi
- koulutus/opetus

Vastaukset avoimeen kysymykseen, "mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?"

Vastaaajien määrä: 84

- ONNISTUNEET KAUPAT
- Hyvä henki, sopiva kiire, riittävä palkka sekä erityisen hyvästä työstä saatava palkan lisä, kannustava ilmapiiri, luottamus siihen, että siirtäessäni "kapulan" eteenpäin homma hoituu eli jokainen hoitaa tonttinsa.
- Mielekäs työ ja työkaverit, sekä onnistumiset työssäni.
- Palkka. Vain ja ainoastaan.
- Päätösvalta
- Työn vaihtuvuus
- Asiakkaiden palute
- Tulokset, onnistumiset, mukavat asiakkaat sekä palkka
- Tyytyväiset asiakkaat antavat eniten potkua! Palkka hyvänä kakkosena.
- uusien asioiden ja markkinointin eteenpäin vienti , uudet kontaktit
- Asiakkaat ja hyvät tuotteet
- Sosiaaliset kontaktit ja jokapäiväisen leivän ansainta.
- Kaupan tekeminen, tulokset, raha
- Kannaustava / hyvä palkkaus, osaava esimies niin asioissa kuin ihmisten kanssa, Tavoitteet jotka ovat saavutettavissa vaikka sitten kovallakin työllä.
- Silloin kun saan kaupan se antaa hyvän olon tunteen, koska raha rauhoittaa!
- Palkkaus, tavoitteiden täyttyminen, realistiset tavoitteet, hyvät työkaverit, luotettava johto, kannustaminen
- Uudet asiat (sen jälkeen kuin osaa jonkin, on aika asettaa uudet tavoitteet)
- Palkka ja hyvät työkaverit
- - vapaus
- mukavat asiakkaat
- luottamus
- annetaan tehdä työtä käyttämättä
- Omat asiakkaani
- TIIMI HENKI, LUOTTAMUS, TYYTYVÄISET ASIAKKAAT
- Työn itsenäisyys, työyhteisön tuki - voi luottaa että apua saa tarvittaessa, palkka
- Hyvä palkka, työkaverit ja asiakkaat.
- Hyvät puitteet ja lähdöt tehdä omaa työtään, ansiot ja edut.
- Selkeät tavoitteet. Hyvin tehty analyysi millä saavotetaan tavoitteet. Tiimi työ täytyy olla rehellistä, ja kakusta pitää kaikki nauttia omaa osutta. Lopuksi esimerkki miten meillä kaatui markkinaosuudet. Uusi johto päätti: Hajota ja Hallita. Johto on nyt erotettu, mutta vahinkoja tullut riittävästi. Toinen sanonta: Förvärva-Förvalta-Fördärva. Tämä on nyt kordinaatit asetettu. Lähetä tulos minulle. Kiitos.
- palkka, mahd. bonukset.
- Itsenäinen työ. Mahdollisuus vaikuttaa tuotevalikoimiin. Laaja asiakaspiiri.
- Palaute, hyvässä ja pahassa. Tehdystä ylimääräisestä työstä voisi edes joskus saada kiitosta! Työajan joustoa olisi hyvä olla, myös työnantajan puolelta! Nepotismin kun saisi kitkettyä työpaikoilta, kaikilla olisi mukavampaa ja antaisi ns. rividuunareillekin mahdollisuuden edetä hommissa, mikä tietysti motivoisi.
- Vapaus, vastuu, itsenäisyys, vaikuttaminen kehitykseen, oman mielipiteen ilmaisun vapaus.
- kun saa tehtyä hyviä kauppvoja.
- Itsenäisyys, vapaus suunnitella oman työpöydän asiakastapaamiset. Voin suunnitella matkapöydät valtaosin itse, mikä helpottaa perhe-elämän ja matkatyön yhteensovittamista. Palkka on hyvä motivaattori myös :)
- Pidän asiakastyöstä ja asiakkaistani, heidän kanssaan on kiva tehdä töitä. Toimin innovatiivisten tuotteiden parissa ja joudun itse aina uusien tuotteiden kanssa haastamaan myös
-

omaa osaamistani. Lähimmän esimiehen kanssa hyvä ja pitkä suhde, saan apua tarv. Positiivinen palaute kannustaa aina!

- Asiakkaat. Vapaus ja raha
- Haasteet jatkuvassa muutoksessa varsinkin ICT alalla, pystyn itse vielä kehittämään osaamistani. Tulokseteko
- onnistuminen asiakastyössä
- Selkeästi määritellyt tavoitteet ja päämäärät ja niiden pitää olla mahdollista toteutua.
- Hyvä työilmapiiri.
- Asiakaskontaktit, onnistuneet kaupat, tulokseen perustuva palkkaus, hyvä yhteishenki, oma-toiminen työskentely, pysyvyys.
- Realistiset tavoitteet, avoin keskusteleva huumorintajuinen ilmapiiri, jossa on lupa tehdä virheitä
- Hyvät asiakassuhteet, onnistuneet kaupat.
- -onnistumiset
- -hyvät työkaverit
- -palkka
- RAHA
- Se että menin töihin hyväntuulisena, ja aina valmiina vastaanottamaan erittäin vaihtelevat päivän haasteet.
- Onnistumisen tunteet, muiden arvostus
- Vastuu ja valta ovat samalla tasolla. Itse tehdyt tavoitteet ja suunnitelmat niiden toteuttamiseksi.
- Työnteon vapaus ja siitä saatu onnistumisen tunne. Totta kai myös raha näyttelee nykypäivänä omaa osaansa.
- Haasteellinen ja vaativa työ, jossa voin käyttää osaamistani riittävästi ja laaja-alaisesti. Hyvät asiakassuhteet ja monipuolinen työnkuva.
- Pankkilaina ja ratkaisujen löytäminen asiakkaiden ongelmiin.
- Mielenkiintoiset uudet vastuut ja työtehtävät.
- Palkka tietenkin aina mutta korotuksen tuoma hyvä mieli ei kauan kestä.
- Onnistuminen päivittäisissä asioissa ja hetkessä pitää intoa yllä pitkässä juoksussa.
- Tulosten seuranta
- Työnantajan jatkuva vireys pyrkii eteenpäin ja saada uusia tuotteita markkinoille pitää minut vireänä ja luo tarvitsemaani haastetta motivoinnin säilymiseen. Työ on haasteellista mutta palkitsevaa. Ei aina rahallista vaan onnistumisen tunnetta.
- Tyytyväiset asiakkaat, onnistumiset ja tavoitteiden saavuttaminen. Ja näiden onnistumisten kautta provisiopalkkalaisena motivaattorina myös parempi palkka.
- työn ja tuotteistuksen luonteesta johtuen, onnistumiset konkretisoituvat tuloslaskelmaan konkreettisuutena
- Raha
- - Hyvä tiedonkulku
- - Hyvä tiimihenki
- - Hyvä palkka
- - mahdollisuus kehittymiseen
-
- Uusiin tuotteisiin perehdytys, vastuun jakaminen, onnistuminen tavoitteissa, hyvät asiakassuhteet.
- Itsenäinen työskentely -ja vapaus toteuttaa työruutiinit oman suunnitelman mukaan
- kauppojen määrä ,mitä enemmän kauppaa sitä enemmän virtaa
- Palaute esimieheltä ja että hyvin tehdystä myynnistä esimies antaa kiitosta muutenkin kuin kahden kesken.
- YRITYKSEN OLEMASSA OLOON PUOLESTA TAISTELEMISEN, MIKÄÄN EI OLE ITSESTÄÄNSELVÄÄ NYKYSUOMEN YRITYS-TODELLISUUDESSA. YRITYKSIÄ JOTKA MENESTYVÄT VIEDÄÄN MUUALLE "PASKAN" JA BYROKRATIAN TAKIA.
- Reilu ja kannustava esimies, joka antaa myös palautteen. Omat onnistumiset kantavat todella pitkälle. Työn mielekkyys.
- Ja kyllä ehdottomasti myös raha.
-

- Arvostus, hyvä ilmapiiri, mielekäs ja vaihteleva työnkuva, onnistumisen ja osaamisen kokemus, yhteishenki työpaikalla, itsenäinen työskentely ja samalla tiivis kommunikointi sekä toistensa tuki työntekijöiden välillä.
- Mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin ja työn suorittamiseen. Työnantaja luottaa, että hoidan työni, eikä valvo liikaa. Kiitokset hyvin tehdystä työstä ja asiallinen kritiikki ja kehitysehdotuksia silloin kun kaikki ei ole mennyt niin kuin piti.
- vaihtelevat tilanteet, omavaltaisuus, itsenäisyys, joustava tiimi

OBS! Kysymykset oli vaikea kohdentaa, esim. onko työyhteistö välitön tiimi vaiko koko iso yhtiö, etenemismahdollisuudet: onko mahdollisuus, ettei enää pääse ylemmäs, jne.... ei ihan loppuun asti mietitty....

- Onnistunut ongelmien ratkaisu, hyvä työilmapiiri, kokonaisuuden hahmottaminen, yhteiset päämäärät ja tavoitteet, muiden asenne (positiivisuus ja optimistisuus), puitteet ja välineet kunnossa.
- -asiakkaat ja se että asiat on hoidossa, ettei jää kesken juttuja jotka vaikuttaa myynnin jatkamiseen
- Onnistumisen kokemukset motivoivat eniten.
- Luottamus-mukava työilmapiiri-ettei esimiehellä ailahtele miele joka päivä
- Itsenäisyys, yuöaikojen joustavuus, uudet asiat ja palkka. Projektiluonteinen työ.
- valitettavasti palkka mutta mielestäni olen liian hyvä ja palkka ei ole ollut sen mukainen
- Minulla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon, pitkää kokemustani arvostetaan, työkuvaani on erittäin laaja-alainen ja mielenkiintoinen, vapaus tehdä etänä sekä työpaikalla, liikkuva työ, hyvä työilmapiiri, kehittyvä, tulevaisuuteen uskova ketju, mahdollisuus toimia toimitusjohtajan oikeana kätenä.
- Palkka, työn vaihtelevuus ja työyhteisö
- Vastasin entisen työmaan eelleen myyjänä. Siellä on heikennetty myyjän tietokoneen käyttöä ei enään edes omaa myyntiään. Liikaa turhia johtajia että niillä olis edes vähän töitä. Toimialajohtaja soitti Agrimarketin toimj. Hyvinkäälle ettei osastonvetäjän saisi suoraan ottaa yhteyttä myyjiin. Oli sanonut että jatka samaan malliin. Tällä lailla toimitaan myyjien takana että pikkupääliköillä olisi jotakin tekemistä. Tämä heikensi motivaatiota. Eepee mennyt vuosia alaspäin, ielä se näkyy lopulta myynnissäkin.
- palaute-hyvä/huono, onnistuminen, raha
- myynnin kehitykset, asiakaspalautteet, esimiehen palautteet
- Asiakkaat, tuotteet ja myynti. Myynnin kautta muotoutuu oma palkka kuukausi ja vuosi bonuksineen.
- Raha, raha ja raha
- Erinlaisuus ja se ,että saan olla tekemisissä erinlaisten ihmisten kanssa
- Saan olla itsenäinen edustaja.
- Hyvät tuotteet.
- Palkitseva työn antaja.
- Hyvät työ kaverit.
- Jokainen päivä on erilainen.
- työ on pääsääntöisesti mukavaa, asiakkailta saa usein hyvää palautetta.
- - tavoitteet toteutuvat (toimin konsulttina)
- Hyvä pomo ja työkaverit ja mukavat asiakkaat.
- Media ala on monisäkeinen, mutta haasteelliset ajat ovat edessä. Työpaikka lähtee varmasti alta seuraavan viiden vuoden aikana, mutta uuden oppiminen näin kehittyvällä alalla sekä kova palkkataso pitää poissa ajatukset siitä että työpaikka lähtee alta. Tällä osaamis pohjalla ja kokemuksella mitä tältä alalta tässä tilanteessa ammentaa antaa loistavat mahdollisuudet uralla etenemiseen.
- Vapaus tehdä 10 tunnin työpäivää kannustaa myös.
- Omat onnistumiset.
- Vastaavasti mitkä eivät; huono johtaminen ja ylimmän johdon päätön palkitseminen.
- Itsenäinen kannustava työ, palkkaus ei pysy mukana varsinkin meillä NAISILLA.
- Raha